



Opinnäytetyö

Ammattikorkeakoulututkinto

Tradenomi

Jarno Leinonen

Laskutusprosessin kehittäminen

Case: Kouvolan kaupunki, Aluepalvelut
2014

Tekijä	Tutkinto	Aika
Jarno Leinonen	Tradenomi	Joulukuu 2014
Opinnäytetyön nimi		42 sivua
Laskutusprosessin kehittäminen Case: Kouvolan kaupunki, Aluepalvelut		
Toimeksiantaja		
Kouvolan kaupunki, Teknisen tuotannon liikelaitos		
Ohjaaja		
Lehtori Maisa Räsänen		
Tiivistelmä		
<p>Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä haettiin ratkaisumallia toimeksiantajan laskutusprosessiin. Toimeksiantajana työssä on Kouvolan kaupungin Teknisen tuotannon liikelaitos ja sen alaisuuteen kuuluvan Aluepalveluiden palveluyksiköt. Näiden laskutus tilaajaorganisaatiolta aiheutti ongelmia budjetoinnissa ja talouden seurannassa. Tavoitteena oli löytää syyt ongelmiin nykyisessä laskutusprosessissa sekä keinot ongelmien korjaamiseen toimintatapoja tai prosessia muuttamalla.</p> <p>Nykyistä prosessia tutkittiin lähinnä tapaustutkimuksena ja uutta prosessia kehitettiin muun muassa toimintatutkimuksen keinoin. Aineiston hankinnassa käytettiin työtehtäviin ja -kokemukseen perustuvaa havainnointia sekä haastatteluja ja keskusteluja. Kerättyä aineistoa analysoitiin vertaamalla raportteihin ja järjestelmistä saataviin tietoihin sekä vertaamalla käytännön kokemukseen perustuen haastateltujen toimijoiden näkemysten yhtenevyyttä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena havaittiin ongelmakohtia laskutusprosessissa, joihin voitiin antaa toimenpide-ehdotuksia. Kehittämistyön tuloksena päädyttiin ratkaisuun, jossa laskutusprosessia ja käytännön toimia muutetaan. Tuloksena syntyi uusi laskutusprosessi, jota sovelletaan käytäntöön toimeksiantajalla vuoden 2015 alusta lähtien.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että laskutusprosessin muutoksella saavutetaan keskeiset tavoitteet. Sen käyttöönotolla on kuitenkin vaikutuksia palveluyksiköiden ja muun organisaation toimintaan, jotka tulee käytännön työssä huomioida.</p>		
Asiasanat		
laskutusprosessi, laskutus, budjetointi, liikelaitos		

Author (authors) Jarno Leinonen	Degree Bachelor of Business Administration	Time December 2014
Thesis Title Development of invoicing process Case: City of Kouvola		42 pages
Commissioned by Public utility of City of Kouvola		
Supervisor Maisa Räsänen, Senior Lecturer		
<p>Abstract</p> <p>The objective of the thesis was to find new solutions for invoicing processes of commissioner. The starting point for a study was a postulate that current process was more or less faulty. First objective was to find out the details of the process that cause problems for budgeting. Based on those details the main objective was to develop an invoicing process meeting budgeting standards by fixing founded problems.</p> <p>The objectives were reached by using methods of case study such as interviews and observation. Based on those methods the problems were pointed out and discussed through with persons in charge. Based on these discussions and meetings it was possible to present a few alternative development versions of invoicing process.</p> <p>As a result of this study City of Kouvola is implementing a new invoicing process in some units. By evaluating alternatives the version presented in this study was selected as the best one to use in current organization. Presented new process took into account the need for personnel, current budgeting structure and other details that were important for commissioner. The new invoicing process solves the most significant problems of the old one. Initialization of the process must be done very carefully because changing into new process has an influence for several units of public utility and other units of City of Kouvola as well.</p>		
<p>Keywords invoicing process, invoicing, budgeting, public utility</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	7
3	TYÖN TAVOITTEET JA ONGELMANASETTELU.....	8
3.1	Työn taustat ja tavoitteet.....	8
3.2	Kehittämishaaste ja tutkimuskysymykset.....	9
3.3	Viitekehys ja ongelmanasettelu	10
3.4	Työn rajausta.....	11
4	TEOREETTINEN PERUSTA	12
4.1	Perustan rajausta ja valintaperusteet.....	12
4.2	Kunnallinen liikelaitos	13
4.3	Tilaaja-tuottaja -toimintatapa ja -malli	13
4.4	Prosessin käsite ja soveltaminen käytäntöön	15
4.5	Palvelusopimus.....	15
4.6	Tuotteistaminen	16
5	TIETOPERUSTAA KUNTATALOUESTA JA LIIKELAITOKSESTA.....	17
5.1	Taloussuunnittelua koskevat säädökset	17
5.2	Kirjanpidon yhteys talousarvioon	18
5.3	Kunnan liikelaitos kunnan talousarviossa	18
5.4	Liikelaitoksen talousarvio ja -suunnitelma.....	18
5.5	Liikelaitoksen tavoitteet.....	19
5.6	Liikelaitoksen toimintatulojen ja -menojen budjetointi	19
5.7	Liikelaitoksen vaikutus kunnan talouteen.....	19
6	MENETELMÄT	20
6.1	Lähestymistavat kehittämistyöhön	20
6.2	Kehittämistyön prosessit ja tiedonkeruumenetelmät.....	22
6.3	Menetelmien käyttö, tiedon analysointitavat ja tulkinta käytännössä	24
7	SELVITYSTYÖ NYKYISESTÄ LASKUTUSPROSESSISTA.....	25
7.1	Lähtökohta.....	25
7.2	Ongelma ja prosessin kuvaus.....	26

7.3	Ehdotukset nykyisen prosessin muuttamiseksi.....	27
8	UUSI LASKUTUSPROSESSIN MALLI	28
8.1	Uuden prosessin lähtökohdat	28
8.2	Prosessin tavoitteet ja hyödyt	29
8.3	Prosessi Logistiikkapalveluiden näkökulmasta	29
8.4	Katu- ja viheralueiden kunnossapitopalveluiden laskutusprosessi.....	31
9	PROSESSIN KÄYTTÖÖNOTTO JA VAIKUTUSTEN POHDINTA.....	33
9.1	Valmistelevat ja ennakoivat toimet.....	33
9.2	Muut vaikutukset organisaatiossa.....	34
9.3	Mahdollisuudet ja riskit	35
9.4	Jatkotoimet ja tutkimusmahdollisuudet	36
10	REFLEKTOINTI	37
10.1	Teorian käsittely.....	37
10.2	Menetelmien ja yleistettävyyden arviointi.....	38
10.3	Onnistumisen arviointi ja johtopäätökset	38
	LÄHTEET	41

1 JOHDANTO

Kouvolan kaupungin palvelutuotannossa käytetään tilaaja-tuottaja-mallia. Sisäisesti kaupungin palvelut tuotetaan tilaajaorganisaation ja tuottajaorganisaation välisen palvelusopimuksen mukaisesti. Tuottaja laskuttaa tilaajaa tuottamastaan palvelusta käytössä olevan laskutusprosessin mukaisesti.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään työn toimeksiantajan eli Kouvolan kaupungin Aluepalveluiden laskutusprosessiin tilaajalta. Aluepalvelut ovat osa Kouvolan kaupungin Teknisen tuotannon liikelaitosta, joka toimii tilaaja-tuottaja-mallin tuottajana. Tilajana toimii kaupungin yhdyskuntateknisten palveluiden organisaatio. Työn aihevalinta ja kiinnostus aiheeseen perustuu työskentelyyn Aluepalveluiden laskutustehtävissä.

Palvelutuotanto toimii palvelusopimuksen mukaisena kumppanuutena tilaajan ja tuottajan välillä, kuten on sovittu. Tutkimusongelmana voidaan pitää nykyistä laskutusprosessia Aluepalveluiden sisäisten yksiköiden ja tilaajan välillä. Prosessi ei ole kaupungin taloussuunnittelun ja ohjeistuksen mukainen. Tämän opinnäytetyön tavoite on kuvata nykyinen laskutusprosessi ja tuottaa uusi talousohjauksen mukainen prosessi toimeksiantajan käyttöön. Tällä saavutetaan toimeksiantajan laskutusprosessin toimiminen eri yksiköiden välillä talousarvion mukaisena ja helpotetaan talouden seuranta.

Tästä näkökulmasta tämä opinnäytetyö on ensisijaisesti toiminnallinen, koska sen lopputuloksena on konkreettinen tuotos eli uusi laskutusprosessi. Nykytilanteen kuvaamisessa ja uuden vaihtoehdon selvittämisessä on tehty laadullista tutkimusta ja käytetty laadullisia menetelmiä muun muassa haastattelemalla organisaatioyksiköiden johtajia ja niiden talouden vastuuhenkilöitä.

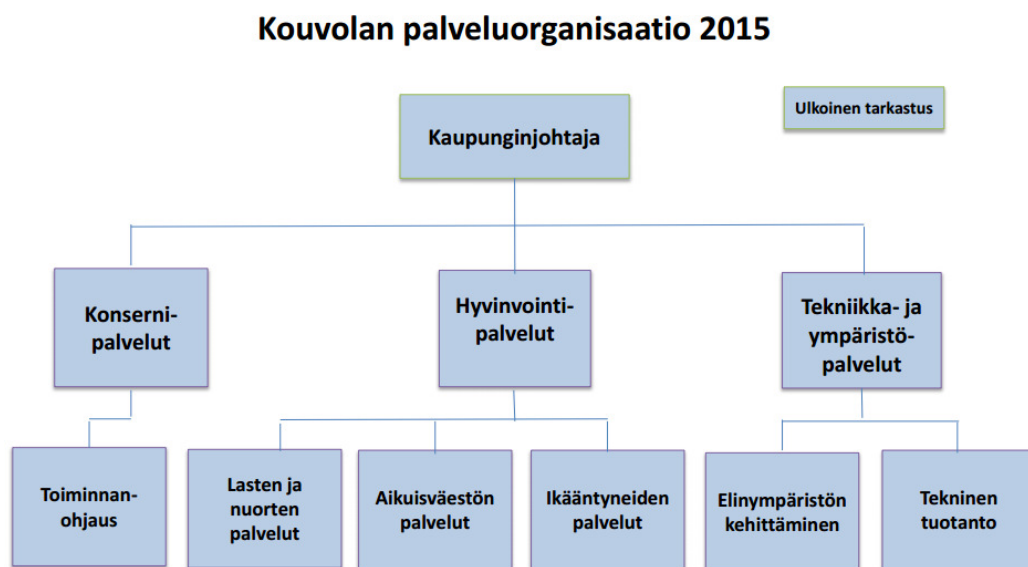
Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään edellä mainittujen organisaatioiden välistä laskutusta ja laskutuksen prosessikuvausta. Työssä kuvataan laskutuksen nykytilanenne ja vaatimukset sekä esitellään tuotoksena uusi laskutusprosessi. Lisäksi työssä pohditaan muuttuvan laskutusprosessin vaikutuksia organisaatiossa.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

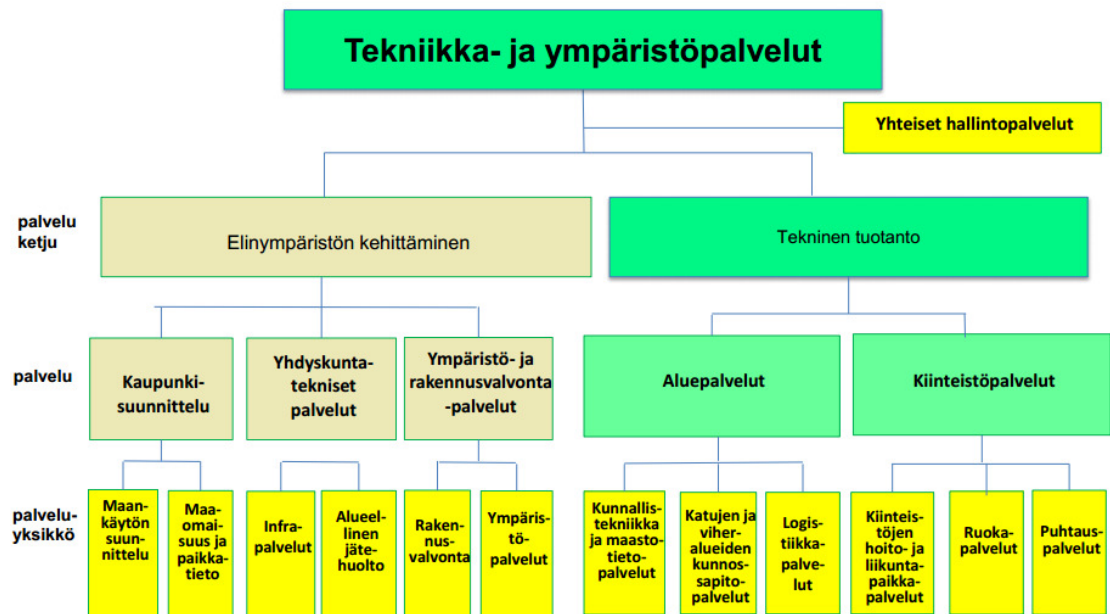
Kuten johdannossa on kerrottu, Kouvolan kaupungin palveluorganisaatiossa käytetään tilaaja-tuottaja-mallia. Tämä luku esittelee toimeksiantajan ja sen organisaatorakenteen sekä pelkistetyksen tilaaja-tuottaja-mallista, jotta opin- näytetyötä on helpompi ymmärtää.

Pelkistetysti tilaaja-tuottaja-toimintaperiaate tarkoittaa sitä, että kuntalaisella on tarve, jonka tilaaja selvittää ja tilaa palvelun tuottajalta. Palvelun tuottaja puolestaan palvelusopimuksen mukaan tuottaa palvelun. Kouvolan kaupungil- la on sisäinen tilaaja-tuottaja-toimintaperiaate, jossa molemmat toimivat sa- man kunnan organisaatiossa. Tällaisessa tilanteessa puhutaan usein sopi- musohjauksesta, jossa vuorovaikutus rakentuu tilaajan ja tuottajan väliselle sopimukselle. (Huuhtanen & Tuomivaara 2010, 11.)

Kuvassa 1 esitetään Kouvolan kaupungin palveluorganisaatio. Tämän työn toimeksiantaja sijoittuu kaaviossa Tekniikka- ja ympäristöpalveluiden alaisuudessa toimivaan Tekniseen tuotantoon. Tekniikka- ja ympäristöpalvelut puolestaan jakautuvat tilaaja-tuottaja-mallin mukaisesti seuraavan sivun kuvan 2 mukaisiin palveluketjuihin, palveluihin ja palveluyksiköihin. (Kouvolan kaupungin organisaatio 2015, 2014.)



Kuva 1. Kouvolan kaupungin palveluorganisaatio (Kouvolan kaupungin organisaatio 2015.)



Kuva 2. Tekniikka- ja ympäristöpalvelut (Kouvolan kaupungin organisaatio 2015.)

Kuvassa 2 vasemmalla on esitetty tilaajan ja oikealla tuottajan palveluketju. Tässä työssä tutkitaan Aluepalveluiden ja sen palveluyksiköiden sisäistä ja keskinäistä laskutusta sekä laskutusta niiden ja Yhdyskuntateknisten palveluiden välillä. Työssä pyritään tuottamaan tälle toiminnalle uusi nykyistä toimivampi prosessi. Työn rajauksista eri palveluyksiköissä kerrotaan myöhemmin omassa luvussaan.

3 TYÖN TAVOITTEET JA ONGELMANASETTELU

3.1 Työn taustat ja tavoitteet

Työn tavoitetta ja taustoja on käsitelty johdannossa, mutta niiden täsmällisempi erittely omassa luvussaan on perusteltua, jotta johdanto ei paisuisi kovin laajaksi (Vilkkä & Airaksinen 2003, 85). Täsmällisempi erittely on tarpeen, jotta voidaan ymmärtää työn rajaukset sekä tuotoksessa että teoriaosuudessa.

Työn tarve tuli esille työpaikkakokouksessa kesäkuussa 2014. Kouvolan kaupungin Aluepalveluista vastaava logistiikkapalvelujohtaja Ari Sakki kertoi taustatietona, että yksikön laskutus ei ole kaupungin budjettirakenteen mukainen. Tarkemmassa haastattelussa Sakki ja laskutusta yksikössä hoitava Tuula Ovaska kertoivat, että tästä aiheutuu ongelmia yksikön sisällä ja aluepalveluiden ja kaupungin talousyksikön välillä. Keskeisin ongelma heidän mukaansa

on, että talousseurannan luvut eivät kohdennu oikeisiin laskentakohteisiin ja kustannuspaikkoihin. (Sakki & Ovaska 2014a.)

Tämän taustatiedon perusteella voidaan todeta, että työssä tarvitsee selvittää ja kuvata ensin Aluepalveluiden ja sen palveluyksiköiden nykyinen laskutusprosessi suhteessa tilaajaan ja prosessin ongelmakohdat. Selvitystyön jälkeen keskeisin tavoite on luoda ja kuvata toimeksiantajalle uusi laskutusprosessi, joka vastaa talousohjauksen tarpeita niin tilaajan ja tuottajan kuin talousyksiönkin näkökulmasta.

Nykyisen laskutusprosessin ongelmakohtien osalta työn tavoite on selvittää, miten ne voidaan ratkaista ja mihin toiminta-alueisiin mahdolliset muutokset eri palveluissa ja palveluyksiköissä vaikuttavat. Taustatyönä tehtyjen haastattelujen ja keskustelujen pohjalta on selvää, että nykyinen laskutusprosessi aiheuttaa ongelmia talousseurannassa sekä suunnittelussa. Ongelmakohtia ovat haastatteluissa ja palaverissa tuoneet esille Sakin ja Ovaskan lisäksi kunnossapitopäällikkö Jukka Perttula ja kehitysjohtaja Sirkka Kettunen sekä hänen alaisensa taloussihteerit. (Perttula, 2014; Kettunen 2014a.)

3.2 Kehittämishaaste ja tutkimuskysymykset

Varsinaista tutkimusongelmaa toimintatutkimuksen mielessä ei ole, sillä kehittämishaasteen muodostaa uuden laskutusprosessin luominen. Tästä näkökulmasta opinnäytetyötä voidaan Vilkan ja Airaksinen (2003) teoksen mukaan pitää toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallisen opinnäytetyön kuvauksen mukaan työssä on toiminnallista kehittämistyötä, jonka tuotoksena syntyy uusi prosessi ja sen käytännön toiminta. (Vilkka & Airaksinen 2003.)

Laskutusprosessin nykytilanne täytyy tuntea, jotta voidaan luoda uusi prosessi. Ongelmakohdat ja niiden mahdolliset ratkaisut sekä nykyisessä että uudessa prosessissa tulee tiedostaa. Tavoitteista ja taustoista on tehtävissä johdopäätös, että nykyinen laskutusprosessi ei vastaa talousohjauksen ja -suunnittelun tavoitteita, joten ongelmaa on käsiteltävä tuottajan palveluyksiköiden laskutustoiminnan kautta. Tältä osin voidaan asettaa myös tutkimuskysymykset ja nähdä työllä tutkimusongelma sekä toiminnallisuuden ohessa kvalitatiivinen näkökulma.

Opinnäytetyössä selvitetään laadullisin tutkimusmenetelmin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi uusi laskutusprosessi tarvitaan?
- Mitä nykyisessä prosessissa tulee muuttaa ja miksi?
- Miten laskutusprosessi vaikuttaa talousseurantaan?
- Voidaanko muuttaa jotain muuta prosessia?
- Millä keinoin laskutusprosessi saadaan vastaamaan budjetoitua rakennetta?

Tutkimuskysymysten perusteella voidaan todeta aiemmin mainittu kvalitatiivisuus pohjautuen Jorma Kanasen kirjaan (Kananen 2008, 51–53). Nämä kysymykset ohjaavat myös myöhemmin työssä esiteltävien tutkimusmenetelmien valintaa ja käyttöä. Kysymysten perusteella voidaan pohjustaa viitekehystä ja tietoperustaa.

3.3 Viitekehys ja ongelmanasettelu

Opinnäytetyölle tulee laatia tutkimuksen viitekehys ennen varsinaisen aineiston keruuta (Hirsjärvi ym. 2009, 140). Viitekehysten hahmottamiseksi tässä luvussa taustoitetaan ja yksilöidään vielä ongelmakohtia. Tavoitteena on löytää keskeiset perusteet käytettävälle teorialle ja työn rajaukselle.

Laskutusprosessi vaikuttaa talouden seurantaan taloudesta vastaavan kehitysjohtaja Sirkka Kettusen mukaan siten, että laskutuksen laskentakohteet kohdentuvat talousseurantaohjelmistoon palveluysiköiden kustannuspaikoille ja toiminnoille automaattisesti. Mikäli laskutustoiminnot ja laskentakohteet eivät vastaa budjetoitua rakennetta, tulot ja menot eivät kohdennu oikein talousarvion mukaisille kohteille ja toiminnoille. (Kettunen 2014a.)

Kunnossapitopäällikkö Jukka Perttula ilmaisi haastattelussa huolensa siitä, että hän ei pysty näkemään talousseurannasta oman palveluysikkönsä eli Katujen ja viheralueiden kunnossapidon todellista tilannetta. Talousseurannan

budjetoidut summat ja toteutuneet summat eivät Perttulan näkemyksen mukaan vastaa toisiaan. Kettusen tavoin Perttula kokee tästä syystä talouden seurannan hankalaksi. (Perttula 2014.)

Edellä olevat näkemykset tukevat Sakin ja Ovaskan näkemyksiä ongelmakohdista. Voidaan olettaa, että keskeinen viitekehys aiheen käsittelyyn löytyy kuntalaista, kuntatalouden ohjauksesta ja budjetoinnista. Työn toimeksiantaja on kunnallinen liikelaitos, joten kuntatalouden perusteiden lisäksi viitekehysseen kuuluvana osana voidaan pitää liikelaitosbudjetointia. Laskutusprosessin muuttaminen voidaan nähdä työn toiminnallisena osana. Sitä tulee käsitellä lähinnä sopimus- ja prosessinäkökulmasta Kouvolan kaupungin omien ohjeistusten mukaan. Näistä lähtökohdista viitekehys ja ongelmanasettelu antavat perusteet työn järkevään rajaamiseen ja tietoperustan esittämiseen.

3.4 Työn rajaus

Opinnäytetyön toimeksianto on selvittää Aluepalveluiden palveluyksiköiden laskutusta tilaajalta ja kehittää uusi laskutusprosessi, joka on kaupungin talousohjauksen mukainen (Sakki 2014). Tuula Ovaskan kanssa käydyissä keskusteluissa selvisi asioita, jotka Aluepalveluiden alaisessa Logistiikkapalveluissa ja sen laskutuksessa tilaajalta aiheuttavat tulojen ja menojen kohdentumista väärin kohteisiin (Ovaska 2014). Näiden lisäksi Sirkka Kettunen ja Jukka Perttula haastatteluissaan tuovat esille vastaavia ongelmakohtia aiemmin kuvatusti. Kettunen kertoo myös, että Aluepalveluiden nykyistä laskutusprosessia ei ole kuvattu. Tästä syystä työ tulisi aloittaa nykyisen tilanteen selvittämisellä. (Kettunen 2014a).

Näistä syistä sekä työn tutkimuksellinen että toiminnallinen osuus rajataan koskemaan Aluepalvelun alaisten palveluyksiköiden laskutuksen selvitystä kaupungin ohjeistuksen mukaisesti. Selvityksen jälkeen tuotoksena esitetään uusi laskutusprosessi näiden yksiköiden ja tilaajan välillä sekä kerrotaan prosessin käyttöönottamiseksi vaadittavat jatkotoimet. Näiden tarkoituksena on saattaa laskutusprosessi talousohjauksen vaatimaan muotoon siten, että kuormitus ja resurssitarve yksiköissä olisivat mahdollisimman pieniä. Tuotoksen ulkopuolelle rajataan täten kaikki muu selvityksen perusteella kunnossa olevaksi todettava laskutus sekä esiteltävien jatkotoimenpiteiden toteutus.

Uuden prosessin mukainen laskutus on tarkoitus ottaa käyttöön tammikuussa 2015.

Tässä työssä rajataan myös teoreettista näkökulmaa muutamien keskeisten asioiden esittelyyn Toiminnallinen opinnäytetyö -teoksen suositusten mukaan. Käytännössä ei ole mahdollista toteuttaa opinnäytetyötä koko kuntatalouden teorian näkökulmasta. Teoreettinen käsittely rajataan viitekehyksessä esitettyihin käsitteisiin. (Vilka & Airaksinen 2003, 41–43.) Työssä käsiteltävä laskutusprosessi on Kouvolan kaupungin toimintamalli omien palveluketjujensa välillä. On perusteltua kuvata ennemmin sen toimintaperiaate ja tavoitteet kuin käsitellä laskutuksen peruskäsitettä.

4 TEOREETTINEN PERUSTA

4.1 Perustan rajausta ja valintaperusteet

Edellisessä luvussa on tuotu esiin teorian rajaustarve ja yleiset perusteet rajaamiselle. Näiden myötä valitaan teoriaperustaan keskeiset käsitteet ja teemat. Koska työssä kuvataan palvelu- ja tuotanto-organisaatiota sekä niiden välistä laskutusprosessia, on keskeistä ymmärtää kunnallinen liikelaitos ja sen asema, tilaaja-tuottaja-malli, prosessin käsite ja palvelusopimuksen periaate. Tästä syystä hyvinä tietolähteinä voidaan pitää Suomen Kuntaliiton julkaisuja ja liiton käyttämien asiantuntijoiden julkaisuja. Prosessien teorianäkökulmista käytetään prosessien hallintaa ja johtamista käsitteleviä teoksia.

Kuntatalouteen työssä perehdytään yleisellä tasolla Suomen Kuntaliiton julkaisemien asiantuntijajulkaisujen kautta. Viitekehyksen ja rajauksen myötä keskitytään tarkemmin budjetointiin ja liikelaitoksen toimintaan kuntataloudessa. Kuntakohtaista tietoa talousohjauksesta saadaan Kouvolan kaupungilta. Tätä tietoa peilataan yleisiin ohjeisiin ja suosituksiin.

Edellä kuvatuista aiheista kerätyn tiedon pohjalta voidaan todeta, että kuntatalouden asiantuntijana Oiva Myllyntaus tulee esiin korostuneesti. Alun perin lähdeaineeksi tarkoitetut Myllyntauksen kirjoittamat tai toimittamat painetut teokset jätetään hyödyntämättä osin vanhentuneina. Teosten julkaisuvuodet olivat 2002 ja 2004. Niistä löytyi kattava selostus kuntatalouden ohjauksen peri-

aatteista ja budjetoinneista, mutta ne eivät käsitelleet työni kannalta oleellista liikelaitosta ja sen budjetointia lainkaan. Tästä syystä kyseisten teosten korvaavana ja täydentävänä lähteenä käytetään Kuntaliiton tuoreinta verkkojulkaisuilla, jonka Myllyntaus on toimittanut. Monet kuntatalouteen liittyvät julkaisut siteeraavat Myllyntausta. Tällä perusteella tietolähteet ovat ajantasaisia ja laadukkaita. Niillä voidaan katsoa olevan auktoriteettia alalla. Lähteiden luotettavuuden, laadun ja ajantasaisuuden arviointia pidetään oleellisena Vilkan ja Airaksisen teoksessa. (2003, 72–77.)

4.2 Kunnallinen liikelaitos

Kunnallisia liikelaitoksia ovat kunnan liikelaitos, kuntayhtymän liikelaitos ja liikelaitoskuntayhtymä. (Kunnallinen liikelaitos 2012). Tässä työssä keskitytään vain kunnan liikelaitokseen, jollainen Teknisen tuotannon liikelaitos osana kunnan organisaatiota on.

Kunnan perustamasta liikelaitoksesta käytetään nimitystä kunnan liikelaitos tai kuntayhtymän liikelaitos. Kunnallinen liikelaitos voidaan perustaa liiketoimintaa tai liiketaloudellisten periaatteiden mukaisesti hoidettavia tehtäviä varten. Kunnallisen liikelaitoksen tehtävien ja toiminnan on kuuluttava kunnan toimialaan. Liikelaitos on tarkoitettu nimenomaan kunnallisten palveluiden tuottajaorganisaatioksi. Tyypillisiä kunnallisia liikelaitoksia ovat esimerkiksi vesihuoltolaitokset. Kuntaliiton verkkojulkaisun mukaan liikelaitoksia käytetään entistä useammin myös kuntien sisäisissä palveluissa ja kuntien lakisääteisten peruspalveluiden tuottamiseen liittyvässä yhteistoiminnassa. (Kunnallinen liikelaitos 2012).

Kouvolassa Teknisen tuotannon liikelaitos täyttää edellä kuvatut määritelmät. Se järjestää muun muassa logistiikkapalveluita ja huolehtii katujen kunnossapidosta tuottajaorganisaationa.

4.3 Tilaaaja–tuottaja-toimintatapa ja -malli

Tässä luvussa käsitellään tiiviisti tilaaja-tuottaja-mallin perusteet, jotta tätä teoriatietoa voi soveltaa käytäntöön tämän työn osalta Kouvolan kaupungilla.

Mallin tarkkoihin yksityiskohtiin ei tämän työn ymmärtämiseksi ole tarpeen pureutua.

Kuntaliiton verkkojulkaisun mukaan tilaaja–tuottaja-toimintatavalla tarkoitetaan julkisten palveluiden tuotannon organisoimista siten, että palvelun tilaajan ja tuottajan roolit erotetaan toisistaan. Tilaajana toimii julkinen taho, esimerkiksi kunta. Tuottajana voi toimia joko kunnan oma tai sen ulkopuolinen organisaatio. Tilaajan ja tuottajan välistä toimintaa ohjataan sopimuksilla. (Tilaaja–tuottaja-toimintatapa ja -malli 2012.)

Tilaaja–tuottaja-toimintatavassa palveluiden tilaajalla on vastuu palveluiden järjestämisestä. Tilaajan tehtävistä keskeisimpiä ovat palvelutarpeen ja sen kehityksen arviointi sekä palveluiden hankinta. Tilaaja on myös hankintatoimen ammattilainen, joka arvioi, kilpailuttaa ja tekee tilauksia sekä valvoo tilausten noudattamista. Palvelun tuottaja päättää, miten tilaajan kanssa sovitut palvelut tuotetaan. Tuottaja keskittyy tilaajan tilaamien palveluiden tuotantoprosessin hallintaan. Tuottaja vastaa palvelunsa laadusta tilaajalle ja asiakkaalle eli kunnan tapauksessa useimmiten kuntalaiselle. Tuotantopuolella korostuu vahvasti liiketoimintaosaaminen. (Tilaaja–tuottaja-toimintatapa ja -malli 2012.)

Kouvolassa Yhdyskuntatekniset palvelut ja Aluepalvelut toimivat saman kunnan organisaatiossa. Tilaaja voi tilata palveluita muualtakin, mutta nyt käsiteltävässä tilanteessa puhutaan sisäisestä tilaaja–tuottaja-toimintatavasta. Tällöin toimintaa ohjataan tilaajan ja tuottajan välisellä sopimuksella, jossa toimijoiden vastuunjako konkretisoituu. Toimijoiden välinen suhde perustuu kumppanuuteen, ei kilpailuttamiseen. Tällaista toiminnan ohjaamisen tapaa voidaan kutsua sopimusohjaukseksi, sopimusperusteiseksi ohjaukseksi, sisäiseksi sopimusohjaukseksi tai tulossopimukseksi. (Tilaaja–tuottaja-toimintatapa ja -malli 2012.)

Kuten edellä on mainittu, tässä yhteydessä toimitaan palvelusopimuksen mukaan tuotantoprosesseja käyttäen. Työn keskiössä oleva laskutusprosessi on tuotannon osaprosessi.

4.4 Prosessin käsite ja soveltaminen käytäntöön

Jotta voitaisiin ymmärtää organisaation toimintoja, prosessit tulee kuvata eli mallintaa siten, että jokainen toimija ymmärtää ne, totesi Sirkka Kettunen työtä taustoittavassa haastattelussa (2014a). Kai Laamanen tukee teoksessaan Kettusen näkemystä. Laamasen mukaan toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset (2001, 19).

Laamanen toteaa kirjassaan, että prosessit luovat järjestystä kaaokseen. Tällä hän tarkoittaa, että prosessien tunnistaminen auttaa ihmistä ymmärtämään kokonaisuutta ja kehittämään toimintaa. Prosessien kuvaaminen tuo keinon esittää organisaation käytännön työtä. Organisaation suoriutuskyky asiakkaiden tarpeita tyydyttävissä prosesseissa, joille tulee erikseen asettaa tavoitteita. Prosessien jäsentäminen varmistaa osaltaan, että työn kehittäminen kohdistuu organisaatiota hyödyttävällä tavalla. (Laamanen 2001, 25.)

Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen -kirjassa edeltäviä Laamasen määritelmiä täydennetään. Kirjan kirjoittajat määrittelevät prosessin toimintoketjuksi, jolle on määritelty vastaanottajat eli asiakkaat. Asiakkaat voivat olla organisaation ulkopuolisia tai sisäisiä. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28.)

Edellä käytettyihin lähdeoteksiin nojautuen voidaan perustella prosessien sekä prosessien kuvaamisen tärkeys organisaatiossa. Nämä määritelmät korostavat nykyisen laskutusprosessin kuvaamisen tarvetta ja tukevat uuden prosessin kehittämistä.

4.5 Palvelusopimus

Palvelusopimus käsitellään tässä teoriaosuudessa siitä syystä, että se määrittelee käytännössä tilaajan ja tuottajan toimintoja ja palvelujen sisältöjä. Tältä osin sopimuksella on voimakas vaikutus paitsi käytännön toimintaan – myös laskutusprosessiin.

Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen -teos määrittelee palvelua seuraavasti: *Palvelu merkitsee toistuvien tai jatkuvien toimintojen ja prosessien lopputuloksena syntyvää ratkaisua, joka toimitetaan sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaal-*

le. Palvelusopimus on palvelun tuottajan ja sen vastaanottajan välille solmittu sopimus, jossa kuvataan palvelun laadullinen sisältö riittävän tarkasti ja mahdollisimman yksikäsitteisesti. Palvelusopimusta voidaan pitää välttämättömänä vaikka asiakas ja toimittaja olisivat saman organisaation sisällä toimivia tahoja. (Kiiskinen ym. 2002, 156–157.)

Suomen kuntaliitto määrittelee, että tilaaja–tuottaja-toimintatavassa palveluiden tuottamista ohjataan tilaajan ja tuottajan välisellä palvelusopimuksella, jossa näiden keskinäinen vastuunjako eritellään. Sopimuksen tavoitteena on tilaajan määrittämien tavoitteiden saavuttaminen. Sopimuksella määritellään palvelun sisältö, palvelutuotteiden määrä sekä niiden hinta ja laatu. Lisäksi sopimuksella määritellään esimerkiksi erilaisia kriteereitä, kuten kannustimia ja sanktioita. (Sopimus 2012.)

4.6 Tuotteistaminen

Työhön on sisällytetty lyhyt teoria myös tuotteistuksesta ja hinnoittelusta. Perustelut tälle löytyvät oletuksesta, jonka mukaan Aluepalveluiden palveluyksiköt joutuvat uudistettavan laskutusprosessin käyttöönoton yhteydessä tuotteistamaan ja samalla myös hinnoittelemaan palvelunsa uudelleen. Oletus perustuu henkilökohtaiseen työkokemukseen Aluepalveluissa ja keskusteluihin sekä haastatteluihin (Ovaska 2014; Kettunen 2014b; Sakki 2014). Tuotteistus ja hinnoittelu ovat varsinaisen opinnäytetyön mahdollisia jatkotoimenpiteitä, mutta ne aiotaan esittää kehitysehdotuksina. Tästä syystä lyhyen teorian esittäminen kertovalla otteella ilman kustannuslaskennan yksityiskohtien ja hinnoitteluperiaatteiden esittämistä on perustelua.

Tuotteistamisella tarkoitetaan Suomen Kuntaliiton sivuilla olevan tiivistelmän mukaan palvelun käsitteellistämistä siten, että tilaaja ja tuottaja kumpikin tietävät, mistä hankittavassa palvelussa on kyse. Näistä tuotteista muodostetaan kokonaisuuksia, jotka voidaan kuvata ja joiden kustannukset voidaan laskea. Tuotteistaminen on yksikön toiminnan jäsentämistä asiakkaan käyttämiksi palvelukokonaisuuksiksi eli tuotteiksi. Tuotteistamisprosessin yhteydessä voidaan määritellä myös yksikön toimintaa ja palveluprosessia kuvaavat toiminnot. (Tuotteistaminen 2012.)

Tuotteistaminen tähtää palvelutuotannon hallintaan ja siihen, että palveluiden kustannuksia, laatua ja tuloksia voidaan arvioida. Tuotteistamisprosessiin kuuluu palveluiden määrittäminen, kuvaaminen ja hinnoittelu, uusien palveluiden kehittäminen, palveluiden markkinointi ja valinta sekä tuottamisesta ja ostamisesta päättäminen. (Tuotteistaminen 2012.)

5 TIETOPERUSTAA KUNTATALOUESTA JA LIIKELAITOKSESTA

Opinnäytetyön keskeisin osa ei ole kuntatalous ja siksi sitä käsitellään tässä teoriaosuudessa lyhyesti. Sen perusperiaatteiden ymmärtäminen kuitenkin auttaa käsittämään talousohjausta ja budjetointia. Samalla se pohjustaa liikelaitoksen budjetoinnin, talousarvion, talousseurannan ja kirjanpidon yhteyden, joissa tämän työn laskutusprosessi aiheuttaa ongelmia. Yhteen kokoavana lähteenä tässä on käytetty Suomen Kuntaliiton ja Oiva Myllyntauksen julkaisua Kunnan ja kuntayhtymän talousarvio ja -suunnitelma.

5.1 Taloussuunnittelua koskevat säädökset

Talousarvion ja -suunnitelman valmistelusta, rakenteesta ja sisällöstä sekä sen hyväksymisestä, muuttamisesta ja sitovuudesta säädetään kuntalain 65. pykälässä. Valtuuston on vuoden loppuun mennessä hyväksyttävä kunnalle seuraavaksi vuodeksi talousarvio. Sen hyväksymisen yhteydessä valtuuston on hyväksyttävä myös taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi. (Myllyntaus 2011, 7.)

Talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Kunnan toiminnassa ja taloudenhoidossa on lainsäädännön mukaan noudatettava talousarviota ja sitovat muun muassa ohjauksen ja valvonnan välineitä (Myllyntaus 2011, 8). Talousarvioon tehtävistä muutoksista voi kuntalain mukaan päättää valtuusto (KuntaL 65.5 §).

Taloussuunnittelua koskevien lakien ja sitovuuksien pohjalta voidaan ymmärtää, miksi toimivaksi rakennettua talousarviota ei olla halukkaita muuttamaan. Tästä syystä prosessien pitää olla sellaiset, että toiminta on talousarvion ja -suunnitelman mukainen.

5.2 Kirjanpidon yhteys talousarvioon

Talousarviolla ja kirjanpidolla on kuntataloudessa kiinteä yhteys ja vaikutus toisiinsa. Lain mukaan (KuntaL 68 § ja 87 §) kirjanpito tulee järjestää siten, että siitä voidaan seurata talousarvion toteutumista tilinpäätöksessä laadittavasta talousarvion toteutumisvertailussa Kirjanpitokäytäntö ohjaa menon ja tulon merkitsemistä talousarviossa ja sen toteutumisvertailussa. (Myllyntaus 2011, 8.)

Kirjanpidon osalta nykyisellä laskutusprosessilla on saatu toteutettua tehtävät oikein (Ovaska 2014). Toteutumisvertailu ei kuitenkaan toimi (Kettunen 2014a). Kirjanpidon ja talousarvion välisessä yhteydessä on näin ollen vikaa. Todennäköisesti prosessi ja toiminta eivät ole suunnitellun mukaisia.

5.3 Kunnan liikelaitos kunnan talousarviossa

Edeltävien lukujen 5.1 ja 5.2 tarkoitus on osoittaa kunnan talousarvion, kirjanpidon ja sen myötä laskutuksen välinen yhteys. Samalla voitiin todistaa, että ongelma on olemassa. Tässä luvussa käsitellään kunnan liikelaitoksen budjetointia ja liikelaitoksen vaikutusta kunnan talouteen. Tässä työssä tärkeintä on käsitellä toimintatulojen ja -menojen budjetointi. Liikelaitosbudjetointia ei käydä kattavasti lävitse, ettei teorian osuus kasva liian suureksi ja etäänny toiminnallisen osuuden tarpeista.

5.4 Liikelaitoksen talousarvio ja -suunnitelma

Julkaisussaan Oiva Myllyntaus kertoo, että liikelaitoksen talousarviossa noudatetaan samoja talousarvioperiaatteita kuin kunnan ja kuntayhtymän talousarviossa. Tämä tarkoittaa, että talousarvio laaditaan kalenterivuodeksi ja taloussuunnitelma vähintään kolmeksi vuodeksi eteenpäin. Menot budjetoidaan suoriteperusteisesti tai sitä vastaavalla tavalla ja tulot budjetoidaan suunnitelluudelle. (Myllyntaus 2011, 65.)

Liikelaitoksen talousarviossa on tuloslaskelma-, investointi- ja rahoitusosa. Niissä esitetään liikelaitokselle asetettavat tavoitteet ja niiden toteutumista mittaavat tunnusluvut, talousarvioperustelut ja budjettilaskelmat. (Myllyntaus 2011, 66.)

5.5 Liikelaitoksen tavoitteet

Liikelaitokselle asetettavat tavoitteet ovat ensisijaisesti tuotantotavoitteita. Vaikuttavuutta koskevia tavoitteita on kuitenkin perusteltua asettaa liikelaitokselle silloin, kun se vastaa kokonaan tai pääosin toimialansa palvelujen tuottamisesta kunnan alueella. Tällainen palvelutehtävä on muun muassa alueellinen monopoli kuten kunnan vesihuoltolaitos, jolloin vaikuttavuustavoitteena voisi esimerkiksi olla vesihuoltoliittymien määrätty kattavuus kunnan alueella olevista talouksista, kertoo Myllyntaus teoksessaan. (Myllyntaus 2011, 66.)

Kouvolan Teknisen tuotannon tapauksessa tuottajan tavoitteista valtaosa on nimenomaan tuotantotavoitteita. Tavoitteena on saada tuotettua tietty määrä tuotteistettua palvelua.

5.6 Liikelaitoksen toimintatulojen ja -menojen budjetointi

Kohderahoituksessa määrätty tulot kohdistetaan määrättyyn tehtävään. Lähtökohtana on, että tulorahoitus kattaa kaikki palvelujen tuottamisesta aiheutuvat kustannukset. (Myllyntaus 2011, 30.) Toimintatulot saadaan joko vastikkeena luovutetuista palveluista toimeksiantajan tapauksessa, jossa tilaaja voidaan nähdä palvelusopimuksen puitteissa palvelun maksajana.

Kohderahoitetun tehtävän toimintamenot budjetoidaan suoriteperusteisesti. Välittömien ulkoisten menojen lisäksi budjetoidaan tehtävän osuus yhteiskustannuksista, tukipalvelujen kustannukset sekä pysyvien vastaavien hyödykkeiden suunnitelmapoistot ja korko kohteen tuotantovälineisiin sitoutuneelle pääomalle, kerrotaan Kuntaliiton julkaisussa. Kohderahoitteiselle tehtävälle tulee budjetoida vain sisäiseen laskutukseen ja ennakko hinnoitteluun perustuvia sisäisen palvelun ja yleishallinnon kustannuksia. (Myllyntaus 2011, 30 ja 32–33.)

5.7 Liikelaitoksen vaikutus kunnan talouteen

Kuntaliiton julkaisussa (Myllyntaus 2011) kerrotaan, että kunnan talousarviossa ja -suunnitelmassa liikelaitosta käsitellään ulkoisena talousyksikkönä. Tämän vuoksi liikelaitoksen vaikutus kunnan taloudelliseen tulokseen ei käy ilmi kunnan tuloslaskelmaosista. Liikelaitostoiminnan tulos- ja rahoitusvaikutusten

selvittäminen on kuitenkin tärkeää kunnan kokonaistalouden suunnittelussa, sillä liikelaitosten vaikutuksella taloussuunnitelman tasapainotuksessa voi olla suuri merkitys. Liikelaitoksen vaikutus kunnan talouteen esitetään laskelmin. (Myllyntaus 2011, 69.)

Näitä taustoja vasten liikelaitoksen ja sen palveluyksiköiden sekä muiden taseyksiköiden tulisi olla tahoillaan kannattavia. Voittoa ei kannata kuitenkaan kerätä kaupungin sisäisiltä tai ainakaan oman organisaation yksiköiltä vaan toimintaan kuuluvasta ulkoisesta laskutuksesta.

6 MENETELMÄT

6.1 Lähestymistavat kehittämistyöhön

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata organisaation nykyinen laskutusprosessi ja kehittää käytännön tarpeisiin paremmin soveltuva uusi prosessi saadun tiedon pohjalta. Tästä lähtökohdasta työtä tarkastellaan sekä tapaustutkimuksen että toimintatutkimuksen näkökulmista ja työn tiedonkeruuseen käytetään pääasiassa näihin lähestymistapoihin soveltuvia menetelmiä. Valinnat, tiedonkeruu, menetelmien käyttö ja kerätyn tiedon analyysit perustuvat myös omaan käytännön työkokemukseeni organisaation kirjaamis- ja laskutustehtävissä neljän kuukauden aikana toukokuusta syyskuuhun 2014. Tänä aikana havainnointia on tehty toimeksiantajan järjestelmistä ja raporteista laskutukseen liittyen säännöllisesti ja systemaattisesti. Aineistoni koostuu havainnoinnin lisäksi avoimista haastatteluista, työpaikkakokouksista ja palaverista. Työn lähteisiin on merkitty keskeiset haastattelut (viisi kappaletta) sekä kokoukset ja palaverit (neljä kappaletta), joissa tiedonkeruuta on tehty palaverikeskustelun, ryhmähaastattelun tai avoimen haastattelun muodossa. Keskeisten toimijoiden kanssa on havainnointijakson aikana käyty useita keskusteluja näitä haastatteluja ja palaverieita täydentämään.

Tässä luvussa käsitellään tiedonkeruun ja analysoinnin yleinen tapa ja vertailaan kirjallisuuden ja käytännön yhtenevyyttä. Soveltaminen käytäntöön tässä työssä, tulokset ja tarkempi analysointi ja tulkinta esitetään toiminnallisen tuotoksen yhteydessä.

Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön menetelmäksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja ideoita, todetaan Kehittämistyön menetelmät -kirjassa. Tapaustutkimuksen kohde eli tapaus voi olla esimerkiksi yrityksen palvelu tai sen prosessi, kuten tässä opinnäytetyössä. Tarkoitus on tuottaa tietoa prosessista sen todellisessa tilanteessa ja ympäristössä. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?” ja soveltuu täten myös vastaamaan työn tutkimuskysymyksiin. Sen tarkoitus on Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden teoksen mukaan tuottaa uutta tietoa kehittämistyön tueksi. Tapaustutkimusta voidaan käyttää kaikessa kehittämistyössä, jossa kohde voidaan rajata eli esimerkiksi erottaa jokin toiminnallinen prosessi, tapahtumasarja tai tilanne tutkimuskohteeksi, kuten tässä opinnäytetyössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52–53.)

Toimintatutkimus puolestaan on Ojasalon ja kumppaneiden teoksen mukaan osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimus on ongelmakeskeistä ja vahvasti käytäntöön suuntaavaa. Tarkoituksena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä käytännön toiminnasta, kuten tässä opinnäytetyössä. Tässä lähestymistavassa ei olla kiinnostuneita pelkästään siitä, miten asiat ovat vaan tärkeämpää on tutkia sitä, miten asioiden tulisi olla. Toimintatutkimuksessa kehittämisen kohteena ovat muun muassa yhteisön toimintatavat. Tästä syystä organisaation toimijat täytyy ottaa mukaan kehitystyöhön, jolloin toimijat ovat aktiivisia ja kehitystä tehdään ryhmänä kehittäen eri vaihtoehtoja havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi, kuten tässä työssä on tehty. (Ojasalo ym. 2009, 52.)

Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa toiminnasta ja muutoksesta. Tällöin vastataan kysymyksiin ”Miten tutkittavat kohteet voivat muuttua?” ja ”Mikseivät ne muutu?”, kerrotaan Kehittämistyön menetelmät -kirjassa. Teoksen mukaan on myös varauduttava siihen, että muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Lisäksi muutos voi olla aivan toisenlainen kuin mitä on tavoiteltu. Tilanteissa, joissa muutosta ei tapahdu, voidaan saada esiin esimerkiksi asenteita ja työtapoja, jotka estävät käytännön muutoksen toteutumisen. Tällä tutkimuksella saadaan kuitenkin aikaiseksi aineistoa ja tietoa, vaikka aiotut käytännön muutokset eivät onnistuisi. Teoksen mukaan toimintatutkimuksen haasteena

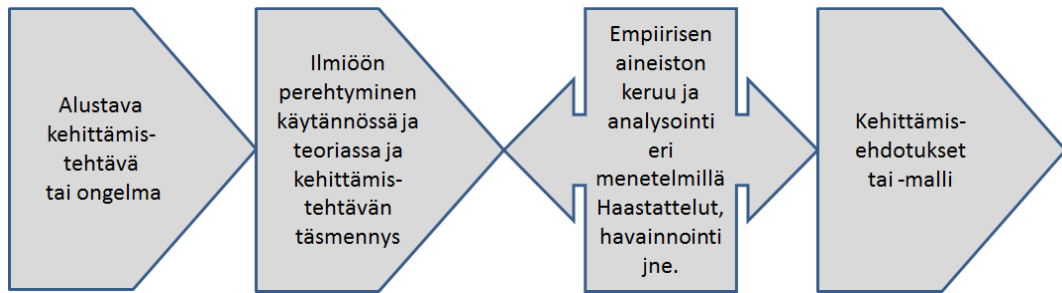
on se, että tutkimuskohde on aina tilanteeseen sidottu, jolloin muiden aiempaa tietoa voi olla mahdotonta hyödyntää. (Ojasalo ym. 2009, 52.)

Toiminnallinen opinnäytetyö -kirjan mukaan toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimuskäytäntöjä käytetään väljemmässä merkityksessä kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä, vaikka tiedon keräämisen keinot ovat samat (Vilkkä & Airaksinen 2003, 57). Näiden taustatietojen perusteella voidaan kuvata mainittujen kehittämistyötapojen prosessikulkua yleisesti ja tapauskohtaisesti sekä perustella valitut tutkimusmenetelmät.

6.2 Kehittämistyön prosessit ja tiedonkeruumenetelmät

Työssä on aiemmin todettu työn olevan toiminnallinen ja tavoittelevan prosessin muutosta. Edeltävässä luvussa 6.1 esitettiin lähdeoteksiin viitaten työssä käytettävät pääasialliset tutkimustavat, joiden voitiin todeta olevan asetettuun tavoitteeseen sopivia. Niiden avulla on selvitetty organisaation ja laskutusprosessin nykytilannetta ja pyritty keräämään tarvittava tieto uuden laskutusprosessin luomiseen. Tässä luvussa esitetään pääpiirteittäin tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen prosessien kulku ja niiden perusteella käyttöön valitut tutkimusmenetelmät tutkimuskohde ja organisaatio huomioiden.

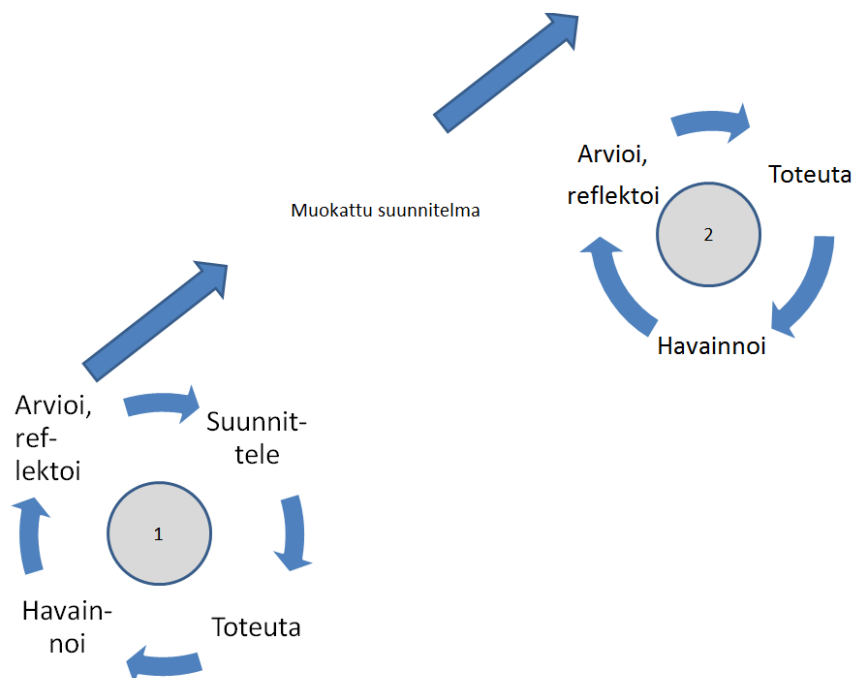
Tapaustutkimuksessa lähdetään tyypillisesti liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään teoriasta (Ojasalo ym. 2009, 54). Kehittämisen kohteesta on saatavissa aiempaa tietoa, mikä mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. Tässä työssä selvitettiin ensin nykyistä laskutusprosessia ja sen muutostarpeita. Robert Yin käsittelee tapaustutkimusta omassa teoksessaan (2003) laajemmin, mutta sen tukemana tapaustutkimus voidaan pelkistää Ojasalon ja kumppaneiden teoksen mukaisesti. Kehittämistyön menetelmät -teos esittää tapaustutkimuksen vaiheet kuvana, jonka muokattu versio on esitetty kuvassa 3. Tapaustutkimuksen tyypillisin piirre on, että monenlaisia menetelmiä soveltaen saadaan monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta asiasta. Aineistot kerätään usein luonnollisissa tilanteissa esimerkiksi tilanteita havainnoimalla tai analysoimalla kirjallisia aineistoja. (Ojasalo ym. 2009, 53–55; Yin 2003 4–14.)



Kuva 3. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 54).

Tapaustutkimuksessa haastatteluja käytetään usein tiedonkeruumenetelminä. Tämä johtuu siitä, että tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, jolloin itse toimijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä. He voivat myös selvittää tilanteisiin, joiden todenperäisyyttä voi tutkia muilla menetelmillä. (Ojasalo ym. 2009, 53–55.)

Tapaustutkimusta ja siinä käytettyjä menetelmiä on työssä käytetty taustatiedon keräämiseen eli nykyisen laskutusprosessin ymmärtämiseen ja kuvaamiseen. Haastatteluja ja kerättyjä raportteja on käytetty myös uuden laskutusprosessin mallintamiseen. Uuden prosessin kehittämisessä on hyödynnetty toimintatutkimusta, jonka vaiheet on havainnollistettu kuvassa 4. Kuva on mukailtu Ojasalon ja kumppaneiden kirjan kuvaesityksestä. Kirjan käyttämää yleistystä tukee myös Action Research for Improving Practice -teoksen yhteenveto toimintatutkimuksesta (Koshy 2005, 4–10).



Kuva 4. Toimintatutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 61)

Toimintatutkimus etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, jossa tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan kriittisesti ja järjestelmällisesti. Tutkimuksen vaiheet voivat toistua useita kertoja. Toimintatutkimus on laadullinen lähestymistapa, jossa toimijoita osallistetaan kehittämistyöhön. Tämä mahdollistaa Ojasalon ja kumppaneiden mukaan pääsyn organisaation hiljaiseen tietoon ja kokemukseen, joka laajentaa tutkimuksen näkökulmaa. Tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä tapaustutkimuksen tavoin erilaisin haastatteluin mutta niiden lisäksi myös keskusteluin, joita tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty. Havainnointi ja toimijoiden yhteiset keskustelut ovat yleisesti käytettyjä toimintatutkimuksen menetelmiä, joita on myös tässä työssä hyödynnetty. (Ojasalo ym. 2009, 60–62.)

6.3 Menetelmien käyttö, tiedon analysointitavat ja tulkinta käytännössä

Tavoitteenasettelu ja tutkimuskohde huomioiden työssä käytetyt menetelmät ovat edellä kuvatusti erilaiset haastattelut, keskustelut ja havainnointi tarkoitukseen sopivasti. Nykytilanteen selvittämiseen ja taustatiedon keräämiseen työssä käytetään eri toimijoiden yksilöhaastatteluja, työpaikkakokouksissa ja palaverissa esille nousseita tietoja sekä keskusteluja eri palveluyksiköiden vastuuhenkilöiden kanssa. Samoja menetelmiä käytettiin myös uuden laskutusprosessin hahmottelemiseen.

Työtä varten tehdyt haastattelut eivät ole strukturoituja, vaan ne ovat avoimia haastatteluja ja keskusteluja laskutusprosessin nykytilasta, nykytilanteen syistä, muutostarpeista ja muutoksen perusteista sekä tulevaisuuden tavoitteista. Osa näistä haastatteluista ja keskusteluista on nauhoitettu tai niistä on kirjoitettu lyhyt muistio. Ryhmähaastatteluja on tehty osana palaveria. Näitä tietoja on käytetty lähteinä prosessikuvauksissa. Vilkan ja Airaksisen teoksen mukaan toiminnallisessa opinnäytetyössä laadullisin menetelmin kerättyä aineistoa ei ole välttämätöntä analysoida vaan sitä voidaan käyttää myös lähteenä sekä päättelyn ja argumentoinnin tukena (2003, 56–58 ja 63–64). Avoimia haastatteluja ei ole litteroitu, mutta nauhoitteet on kuunneltu useaan kertaan ja etsitty niistä keskeisin informaatio samoin kuin kokousmuistioista. Työpaikkakokousten ja palaverien muistioita ei myöskään ole laitettu liitteiksi, koska ne sisältävät myös opinnäytetyöhön kuulumatonta työnantajan materiaalia.

Havainnointi on suoritettu työtehtävien ohessa perehtyen nykyiseen kirjaamis- ja laskutuskäytäntöihin käytännössä ja soveltaen haastatteluissa ja keskusteluissa saatua tietoa käytäntöön, etsimällä tietoa toimeksiantajan järjestelmistä ja raporteista. Toimin työtehtävissä toimeksiantajalla ja analysoin saamani tiedon luotettavuutta ja paikkansa pitävyyttä täten käytännön kokemuksen pohjalta. Raporteista havainnoidut tiedot täydentävät haastateltujen toimijoiden ja keskustelujen kautta saatuja tietoja. Eri toimijoiden antamien tietojen yhtenevyyttä vertailemalla saadaan luotettava kuva asioista. Tietojen poikkeavuuden osalta voitiin esittää jatkokysymyksiä ja havainnoida tilannetta uudesta näkökulmasta toimintatutkimuksena, jolloin saatiin selville laskutusprosessin ongelmakohtia ja kehittämissuuntia.

7 SELVITYSTYÖ NYKYISESTÄ LASKUTUSPROSESSISTA

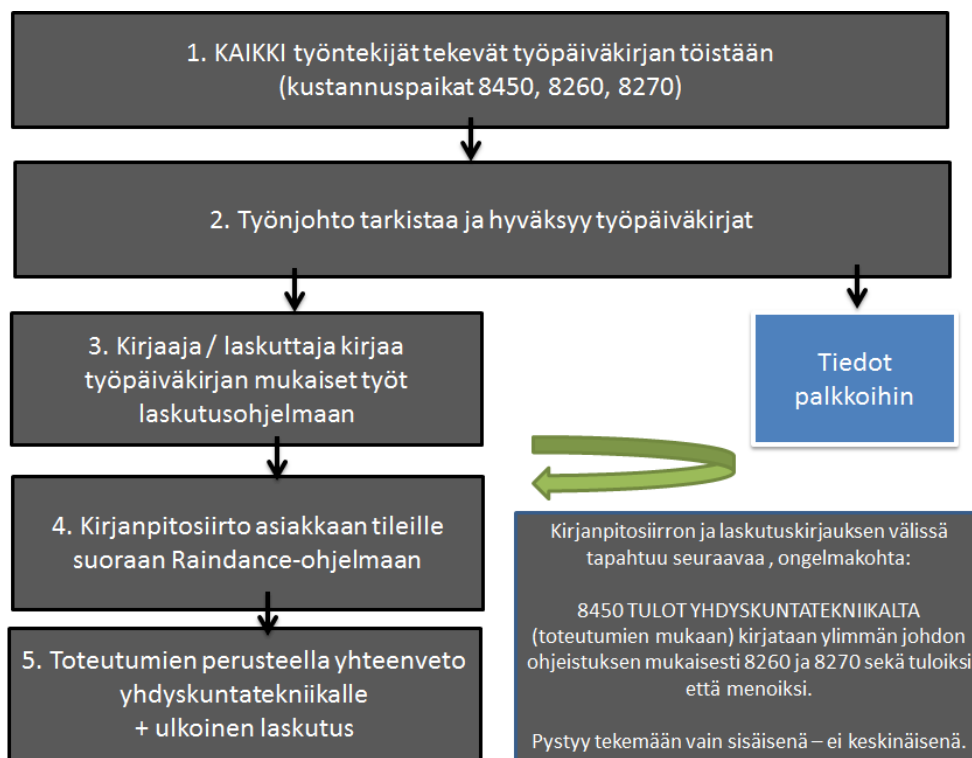
7.1 Lähtökohta

Työn kaksivaiheisen toiminnallisen osan ensimmäisessä vaiheessa selvitetään ja kuvataan toimeksiantajan nykyinen laskutusprosessi. Tavoitteena on todentaa työn toimeksiannossa ja sen pohjalta käydyissä keskustelussa ja palavereissa (Sakki & Ovaska 2014a; Kettunen 2014a; Sakki 2014) kesäkuussa esille tulleet ongelmakohdat nykyisessä laskutusprosessissa. Selvitystyön alussa kerättiin tietoa keskustellen keskeisiksi tiedettyjen toimijoiden kanssa. Saatua tietoa verrattiin toimeksiantajan tietojärjestelmistä saatuihin tietoihin ja niistä tehtyihin havaintoihin ja päätelmiin. Selvityksen perusteella voitiin todeta, että laskutusprosessi ei ole talousohjauksen mukainen eikä vastaa budjetoituja raporttien lukuja. Käsitystä vahvistaa myös Jukka Perttulan haastattelu heinäkuulta (2014). Keskusteluissa tuli esille merkittävästi hiljaista tietoa, johon Ojasalo ja kumppanit myös teoksessaan viittaavat.

Kerätyssä tiedossa oli vähäisiä painotuseroja siitä, miten eri toimijat näkevät laskutusprosessin toimivan ja missä kohdin mahdollinen ongelma on olemassa. Ongelman olemassaolo on kuitenkin kiistaton ja se kohdentuu siihen, että organisaation palveluyksiköiden kustannuspaikkojen tulot ja menot eivät kohdennu talousseurannan raporteissa oikeille tileille. Ongelma esiintyy Aluepalveluiden alaisissa katujen kunnossapidossa (kustannuspaikka 8270) ja viheralueiden hoidossa (kustannuspaikka 8260).

7.2 Ongelma ja prosessin kuvaus

Ongelman havainnollistaminen tapahtui työpaikalla tehtyjen havaintojen ja elokuun alussa Sakin ja Ovaskan kanssa käytyjen keskustelujen ja haastattelujen myötä. Ongelman muodostaa heiltä kerätyn (Sakki & Ovaska 2014b; Sakki 2014) ja Kettuselta vahvistetun tiedon perusteella Logistiikkapalveluiden (kustannuspaikka 8450) sisäiseen laskutukseen. Logistiikkapalveluiden laskutusprosessi ja sen keskeinen ongelmakohta eli sisäisen sisäinen laskutus toimintatuloiksi ja menoiksi palveluysiköille selvitystyön perusteella on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Nykyinen laskutusprosessi selvitystyön perusteella

Kuvassa 5 esitetyn laskutusprosessin keskeisimmän ongelman muodostaa kustannuspaikan 8450 tulojen kirjaaminen kustannuspaikkojen 8260 ja 8270 tuloiksi sekä menoiksi kirjausten ja kirjanpitosiirron välillä tapahtuvalla sisäisellä koontilaskulla. Saadun tiedon perusteella (Ovaska 2014) laskutuksen voi nykyisin järjestelyin ja järjestelmin tehdä vain sisäisenä laskutuksena eikä keskinäisenä, kuten talousohjauksen mukaan olisi tarkoituksen mukaista. Palaverissa 25.8.2014 selvitettiin eri toimijoille vallitsevaa tilannetta laskutusprosessissa. Edellä kuvassa 5 esitetty sisäinen laskutus nykymuodossaan todettiin ongelmaksi, joka pitää ratkaista (Horppu, Kettunen, Perttula & Sakki

2014a). Kyseisessä palaverissa ja sen jälkeen käytyjen keskustelujen perusteella saadaan tietoja, joiden avulla etsitään tilanteeseen muutosvaihtoehtoja. Nämä keskustelut vahvistavat näkemyksiä kokouksessa 16.8.2014 (Sakki & Ovaska 2014b) esitetyistä vaihtoehtoista ja nykyisen toiminnan syistä.

Kerätyn aineiston perusteella voidaan todeta, että Aluepalveluiden palveluyksiköiden sisäinen laskutus muodostaa prosessin ongelman mainittujen kustannuspaikkojen osalta. Ongelma voitaisiin ratkaista kirjaamalla samat tapahtumat kahteen kertaan, jolloin ne kirjattaisiin ensin kustannuspaikalla 8450 ja sitten erikseen kustannuspaikoilla 8260 ja 8270. Laskutusta yhdyskuntatekniikan suuntaan hoitava Logistiikkapalvelut ei kuitenkaan henkilöstöresurssisyydestä ole voinut tällaista kahteen kertaan kirjaamista palveluyksiköiden sisäisestä laskutuksesta tehdä. Tämän vuoksi Logistiikkapalveluiden tulojen kirjaaminen toisten kustannuspaikkojen tuloiksi ja menoiksi on tehty sisäisenä laskuna ja Logistiikkapalvelut ovat laskuttaneet kokonaisuuden tilaajalta eli yhdyskuntatekniikalta. Tämä ”sisäinen kiepautus”, kuten sitä organisaatiossa kutsutaan, aiheuttaa sen, etteivät tulot kohdistu oikeisiin tileihin. Tällöin talousseurannan luvut eivät ole budjetoidun mukaisia ja toteutumien seuranta vaikeutuu. Tämä voidaan todeta järjestelmistä ja raporteista. Näkemystä tukevat myös haastattelut ja keskustelut toimijoiden kanssa. Aineiston perusteella on syytä todeta myös, että ongelmaa esiintyy vain tässä mainituissa asioissa ja työ prosessin muuttamiseksi voidaan keskittää siihen. Muilta osin palvelukokonaisuuden ja yksiköiden laskutuksen katsotaan olevan kunnossa.

7.3 Ehdotukset nykyisen prosessin muuttamiseksi

Tässä vaiheessa tutkimusta on saatu vastaukset aiemmin luvussa 3.2 esitettyihin kolmeen tutkimuskysymykseen viidestä. Tiedetään perustellusti, miksi uusi laskutusprosessi tarvitaan. Tämän lisäksi tunnetaan prosessin osa, joka tulisi muuttaa ja tiedetään perusteet laskutusprosessin muuttamiselle talousseurannan ja -ohjauksen näkökulmista. Eri toimijoille ja yksiköille on pystytty nykytilanne ja sen ongelmakohdat elokuun lopun palaverissa tuomaan esiin. Tähän vaiheeseen on päästy käyttämällä tiedonkeruuseen ja analysointiin tapaustutkimuksen menetelmiä ja osittain toimintatutkimuksellista havainnointia, arviointeja ja keskusteluja etenemällä vaiheesta toiseen. Tapaustutkimus pel-

kästään ei tuonut kuitenkaan sellaisia kehittämis ehdotuksia, joita olisi kaupunkiorganisaatiossa sellaisinaan voitu käyttää.

Yhtenä vaihtoehtona tässä vaiheessa voitiin tarjota jatkamista nykyisellä kirjaamistavalla ja käytänteillä. Tämä ei kuitenkaan tuottaisi ratkaisua ongelmiin. Aiemmin todetusti yhtenä vaihtoehtona olisi kirjata Logistiikkapalveluissa kirjausaineistoa kahteen kertaan eri kustannuspaikoille (Ovaska 2014). Tätä ei kuitenkaan voida käytännössä hyödyntää, sillä lisäresursseja tarvitaan Logistiikkapalveluissa jo nyt palvelusopimuksen edellyttämien tehtävien laskutukseen ja kirjaamiseen (Sakki 2014). Mahdollinen lisäkirjaaminen nostaisi henkilöstötarvetta sellaisiksi, että sellaista resurssia ei palveluyksikölle osoitettaisi (Sakki 2014; Ovaska 2014).

Elokuun aikana varmistui myös, että budjetointirakenne pysyy sellaisena kuin se on ollut. Tämän vuoksi Aluepalveluita ei voi käsitellä yhtenä kokonaisuutena vaan sen laskutusta on edelleen tarkasteltava palveluyksiköittäin, kohteittain ja toiminnoittain palvelusopimuksen mukaisesti. Tästä syystä muiden prosessien tai käytänteiden, kuten budjettirakenteen muuttaminen prosessimuutoksessa ei tule kysymykseen tässä työssä. Neljäs tutkimuskysymyksistä on toiminnalliselta osalta hylättävä. Sitä voidaan tarkastella ainoastaan teoreettisesti vaihtoehtoisena mallina johtopäätöksissä. Sen sijaan katujen kunnossapitoa ja viheralueiden hoitoa tullaan käsittelemään vuonna 2015 yhtenä palveluyksikkönä. (Sakki 2014; Kettunen 2014b.)

8 UUSI LASKUTUSPROSESSIN MALLI

8.1 Uuden prosessin lähtökohdat

Luvun 7.3 tietojen perusteella on keskityttävä siihen, millä keinoin laskutusprosessi saadaan vastaamaan budjetoitua rakennetta (Kettunen 2014b). Raporteista havainnoimalla ongelmasta on vaikea löytää yhteyttä ratkaisuun. Havainnoinnin ja keskustelujen kautta päästiin kuitenkin käsiksi organisaation hiljaiseen tietoon, johon luvussa 5.2 toimintatutkimuksessa viitattiin. Hiljaisen tiedon perusteella luonnostella laskutuksen toimintamallia, joka muistuttaisi organisaatiossa aiemmin käytössä ollutta laskutustapaa.

Tästä mallista oli kuitenkin luvun 7.2 syiden ja kirjaamisvaatimusten vuoksi jouduttu joustamaan. Nämä syyt liittyvät ensisijaisesti henkilöstöresursseihin eli toisin sanoen henkilöstövajeeseen Logistiikkapalveluiden kirjaamistehtävissä. Tässä opinnäytetyössä ei oteta kantaa tehdyn nykyisen laskutusprosessin osalta tehtyjen käytännön ratkaisujen oikeutukseen. Työssä esitetään uusi laskutusprosessi ja pohditaan sen käytännön vaikutuksia myös resurssien näkökulmasta.

8.2 Prosessin tavoitteet ja hyödyt

Uuden prosessin tulisi olla sellainen, että sen hyödyntäminen käytännössä jäisi henkilöstöresurssivaatimuksiltaan pienemmäksi kuin aiemmin esitetty kahden kertaan kirjaaminen Logistiikkapalveluiden yksikössä. Tässä vaiheessa selkeäksi ratkaisuvaihtoehdoksi tuli hyödyntää aiemmin käytössä ollutta mallia ja kehittää siitä uusi. Malli tulisi pohjautumaan kirjaamisen ja laskutuksen hajauttamiseen kustannusyksiköiden välillä. Tätä suunniteltiin yhdessä lähteinä käytettyjen toimijoiden kanssa ja esiteltiin se heille palaverissa ja kokouksissa yksitellen sekä ryhmänä syyskuussa. Mallin hahmottelu pohjautuu aiempaan malliin, joka tuotiin Logistiikkapalveluissa esille.

Keskustelujen ja arviointien perusteella voidaan todeta, että aiemmin käytössä olleesta mallista saadaan toteutetuksi uudistettu laskutusprosessin malli, joka kohdentaa menot ja tulot oikein tileille. Samalla uudistettava prosessi oikaisee talousseurannan ongelmat. Tämän näkemyksen vahvistavat kehitysjohtaja sekä taloussihteerit. Näitä voidaan pitää uuden prosessin keskeisinä tavoitteina ja hyötyinä eri toimijoiden mukaan. Tällöin myös työn keskeisin kehittämistavoite tulee saavutetuksi. (Ovaska 2014; Sakki 2014; Kettunen 2014b.)

8.3 Prosessi Logistiikkapalveluiden näkökulmasta

Keskeisin muutos uudessa laskutusprosessissa on Logistiikkapalveluiden roolin muuttaminen laskutuksessa ongelmakohdan osalta. Käytännössä tämä tarkoittaa laskutuksen hajauttamista myös toiselle palveluyksikölle eli Katu- ja viheralueiden kunnossapitopalveluihin. Nykyisessä prosessissa Logistiikkapalvelut on laskuttanut myös Katu- ja viheralueiden kunnossapidosta tilaaja eli Yhdyskuntatekniikkaa. Uudessa prosessissa ensimmäinen vaihe on, että Lo-

gistiikkapalveluissa kirjataan konetunnit, alaisuuteensa kuuluvat henkilötyötunnit ja korjaamopalveluiden työtunnit omina tuotteinaan nykyisen prosessin tavoin. Tällä hetkellä Logistiikkapalveluiden laskutuksen tuotteet ovat koneita ja työpalveluita, jotka laskutetaan palvelusopimuksen mukaisesti tilaajan toimintoihin kohdennettuna. Logistiikkapalveluiden osalta toiminta säilyy uudessa prosessissa hyvin samankaltaisena muuten, mutta se ei laskuta jatkossa tältä osin tilaajaa eli Yhdyskuntatekniikkaa vaan Katu- ja viheralueiden kunnossapitopalveluita, jonka vastuulle jää tilaajalta laskuttaminen työpäiväkirjojen perusteella. Tätä prosessin hajautettua osaa kuvataan luvussa 8.4.

Kirjaamisen jälkeen Logistiikkapalveluiden laskutusaineistossa siirretään toteutuneet kulut toiselle kustannuspaikalle eli Katu- ja viheralueiden kunnossapitopalveluihin eli käytännössä laskuttaa toista kustannuspaikkaa. Logistiikkapalveluiden osalta muutos ei vähennä kirjaamisen tarvetta mutta selkeyttää toimintaa sekä palveluyksikön ja henkilöstön tehtäviä. Lisähenkilöstön välttämätön tarve on olemassa edelleen, sillä yksikön palveluksesta on siirtynyt eläkkeelle henkilö, jolle ei ole korvaajaa. Muullekaan laskutukseen osallistuvalla henkilöstöllä ei ole osoitettu sijaista. Tästä huolimatta henkilöstön lisätarve on aiemmin esitettyä vaihtoehtoa pienempi. Henkilöstöasiaan opinnäytetyössä ei oteta syvällisesti perustellen kantaa vaan todetaan työtehtävissä esille tullut tarve, joka on kokouksissa ja palaverissa esitetty. Kuvassa 6 esitetään uuden prosessin vaikutukset Logistiikkapalveluissa.

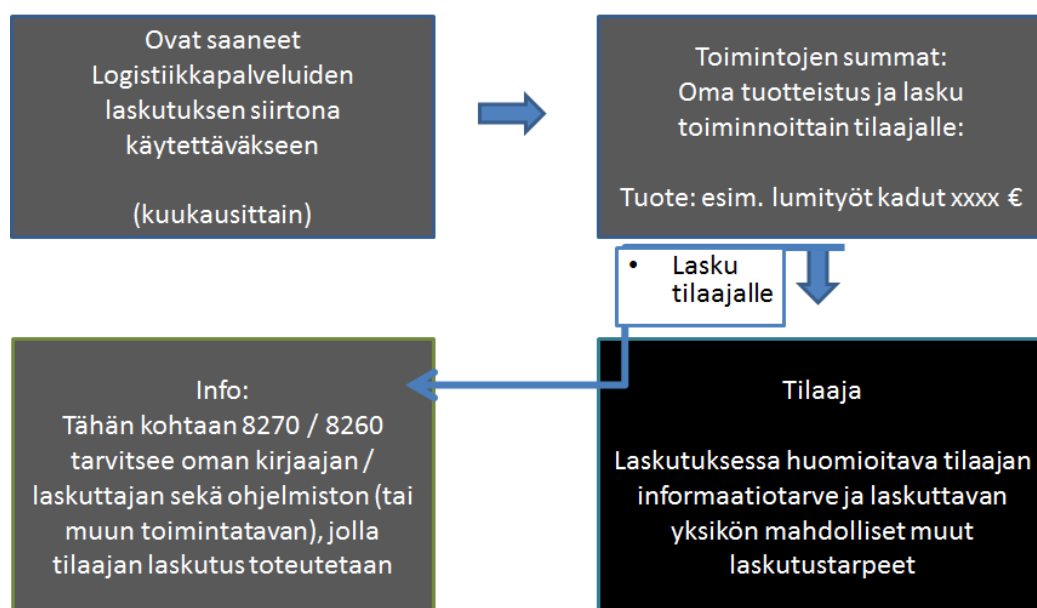


Kuva 6. Logistiikkapalveluiden palveluyksikön uusi laskutusprosessi vuodelle 2015

8.4 Katu- ja viheralueiden kunnossapitopalveluiden laskutusprosessi

Katu- ja viheralueiden kunnossapitopalveluissa ei ole nykyisessä prosessissa käytössä laskutusta tilaajalta eli Yhdyskuntatekniikalta. Laskutuksen on hoitanut Logistiikkapalvelut. Tämä on kuitenkin aiheuttanut työssä aiemmin esitetyt ongelmat, joten muutos on välttämätön.

Keskeisin muutos tämän palveluyksikön ja kustannuspaikan kannalta on, että sen tulee jatkossa toimia töidensä laskuttajana tilaajalta. Käytettäväkseen yksikkö saa Logistiikkapalveluiden laskutuksen eli käytännössä maksaa Logistiikkapalveluille käyttämistään koneista ja sen alaisista henkilötyötunneista sovitun hinnan. Tämä laskutus taustatietonaan Katu- ja viheralueiden kunnossapidossa tulee muodostaa oma tuotteistus Yhdyskuntatekniikalle tuottamistaan palveluista. Näin voidaan tuottaa palvelusopimuksen toiminnoittain kohdennettu lasku tilaajalle, ts. tehdä töiden laskutus tilaajalta, joka huomio tilaajan informaatiotarpeen. Tämä tarkoittaa laskutusta tuotteittain ja toimintoihin kohdentaen perustuen työpäiväkirjojen tunti-ilmoituksiin. Tilaajalle kohdennettu laskutuskirjaaminen siirtyy näin Logistiikkapalveluilta Katu- ja viheralueiden kunnossapitopalveluille. Tilaaja maksaa tilaamansa palvelut tuottajayksikön laskutuksen mukaan hankintasopimuksen palveluosan mukaisesti. Laskuttavan yksikön muu mahdollinen laskutustarve tulee huomioida myös tuotteistuksessa. Pelkistys tästä kuvataan kuvassa 7.



Kuva 7. Pelkistys Katu- ja viheralueiden kunnossapidon laskutusprosessista vuodelle 2015 kehittämistyön tuloksena

Kuten kuvasta 7 voidaan havaita, myös tämä palveluyksikkö tarvitsee henkilöresursseja, joilla hoidetaan laskutusta. Tämä resursointi on keskeistä huomioida prosessissa, jotta laskutus voidaan hoitaa tilaajan vaatimusten mukaisesti. Tätä resurssia ei ole toistaiseksi tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa nimetty mutta on mahdollista, että kirjaus- ja laskutustehtäviä hoitaa yksi tai useampi kaupungin organisaatioiden palveluksessa jo oleva henkilö. Tällöin tarvittava resurssi olisi löydettävissä työtehtäväjärjestelyin. Myös muut vaihtoehdot ovat avoimen tarkastelun kohteena, todettiin palaverissa 30.9.2014. (Horppu ym. 2014b.)

Edellä kuvatulla muutoksella saadaan prosessi toimimaan budjetoinnin mukaisesti. Keskeisintä prosessimuutoksessa on, että tilaajaorganisaatiota laskuttaa jatkossa Katu- ja viheralueiden kunnossapitopalvelut eikä Logistiikkapalvelut. Tästä syystä yksikölle jää velvoite ja vastuu riittävän tarkasta laskutuskirjaamisesta tilaajan toiminnoille kohdennettuna. Logistiikkapalvelut tuottavat yksikölle sen tarvitsemat ja tilaamat palvelut ja laskuttavat ne, jonka jälkeen Katu- ja viheralueiden kunnossapidon tulee laskuttaa omina tuotteinaan tilaajaa. Tilaajan tulee nähdä laskutuksesta muun muassa se, mitä työtä ja millä on tehty.

Tuotteistukseen opinnäytetyössä otetaan kantaa vain esimerkin kautta, jotta muutoksen tarve ymmärretään: Katu- ja viheralueiden kunnossapito maksaa Logistiikkapalveluille kuorma-autoista X ja Y sovitun hinnan. Tämän jälkeen yksiköllä on laskutuksessaan tuote nimeltä kuorma-autotyötunnit. Tuotteella kuorma-autotyötunnit yksikkö puolestaan toteuttaa palveluna esimerkiksi tilaajan toimintoa Katujen puhtaanapito laskutusjaksolla esimerkiksi 20 työtuntia. Tämä tarkoittaa sitä, että laskutusprosessin muutoksessa ja laskutuksen hajauttamisessa palveluyksiköiden välillä tuotteistus tulee miettiä uudelleen ja laskutustarpeissa tapahtuu muutoksia, joihin tulee osoittaa resursseja myös tässä yksikössä.

9 PROSESSIN KÄYTTÖÖNOTTO JA VAIKUTUSTEN POHDINTA

9.1 Valmistelevat ja ennakoivat toimet

Vaikka varsinainen opinnäytetyö on rajattu koskemaan uuden laskutusprosessin kuvaamista eikä työssä enää kuvata lopullista prosessin käyttöönottoa voidaan tässä luvussa käsiteltävien ennakoivien toimenpiteiden huomiointi työssä pitää perusteltuna yleisellä tasolla prosessin käyttöönoton onnistumiseksi. Pidän tätä tärkeänä siksi, että osallistun prosessin käyttöönottoon käytännössä opinnäytetyön jälkeen. Opinnäytetyöstä käyttöönotto on rajattu pois aikataulullisista syistä, koska se ajoittuu vuoden vaihteeseen, jolloin opinnäytetyön osuus on jo päättynyt. Tästä syystä työssä käsitellään tähän mennessä toteutettuja ja suunnitteilla olevia toimenpiteitä.

Edellä olevista luvuista käy ilmi, että laskutusprosessin muuttaminen tulee vaikuttamaan resurssitarpeeseen ja työtehtäviin organisaatioissa. Tämän lisäksi prosessimuutos tulee vaatimaan käytänteiden muuttamista. Tällä tarkoitetaan sitä, että laskutus pitää hoitaa eri tavalla kuin nykyisessä prosessissa ja sitä hoitavat osin eri henkilöt.

Logistiikkapalveluissa muutokset ovat vähäisimpiä tai ainakin niihin ollaan aiemman kokemuksen ja tiedon myötä parhaiten varautuneita. Muutettava prosessi aiheuttaa kuitenkin muutostarpeita myös tämän yksikön laskutuskäytännöissä ja toiminnoissa. Henkilöstö organisaatiossa on kuitenkin toiminut ennenkin laskutuksessa ja tuntee laskutusohjelmiston. Muutokset koskevat lähinnä ohjelmiston tietokannan päivittämistä siten, että tuotteistus ja tuotteiden hinnoittelu vastaavat uuden laskutusprosessin tarpeita Yhdyskuntatekniikan sijasta myös Katu- ja viheralueiden kunnossapitopalveluiden suuntaan. Käytössä olevalla ohjelmistolla hoidetaan myös muuta kunnossa olevaa yksikön laskutusta, joten sitä muutos ei saa sotkea. Muutokseen tulee suhtautua vakavasti ja miettiä tuotteistus sekä hinnoittelu tarkkaan, jotta siihen voidaan tammikuussa 2015 siirtyä. Logistiikkapalveluiden sekä muiden palveluyksiköiden tulee pysyä tuottavana ja kattaa syntyvät kustannukset mutta merkittävää voittoa ei tulisi kerätä kaupungin omilta yksiköiltä (Horppu ym. 2014b). Edellä mainittu huomioiden Logistiikkapalveluiden tulee omalta osaltaan tehdä laskutuksensa siten, että Katu- ja viheralueiden kunnossapitopalvelut voivat hyö-

dyntää heiltä laskutettavaa toteutumaa oman tuotteistuksensa ja laskutuksen pohjana.

Suurimman käytännön muutoksen laskutuksessa tekee Katu- ja viheralueiden kunnossapitopalvelut. Palaverissa 30.9.2014 päätettiin, että yksikölle hankitaan oma laskutusohjelma, joka asennetaan KS-Tieto Oy:n palvelimille ja ohjelmistoon järjestetään kirjanpitosiirtojen ja muiden toimien tarvitsemat tekniset yhteydet ja rajapinnat lopullisesta kirjanpidosta vastaavan Taitoa Oy:n järjestelmiin. Käyttöön otettava ohjelmisto on sama, jota Logistiikkapalvelut käyttää toiminnoissaan. Tällä saavutetaan järjestelmän yhteensopivuus ja taataan osaamishyödyt. Päätöksen mukaisesti ohjelmisto on hankittu ja siirtoyhteyksien ohjelmistorajapintojen toimivuus on lokakuun palaverissa varmistettu (Taitoa Oy, 2014). Ohjelmisto asennetaan käyttöön marraskuun 2014 aikana. Tähän vaiheeseen asti yhteyshenkilönä toimii Logistiikkapalveluiden laskutuksesta vastaava Tuula Ovaska, jolla on järjestelmästä kattavin tuntemus organisaatiossa. Varsinainen järjestelmän käyttöönotto tehdään tämän opinnäytetyön ulkopuolella ja olen siinä mukana vuoden 2014 loppupuolella.

Uutta prosessia voidaan käytännössä noudattaa täysimääräisesti vasta, kun Katu- ja viheralueiden kunnossapidolla on oma laskutusohjelmistonsa käytössä. Tekninen toimivuus ei kuitenkaan riitä vaan käyttöönotossa on huomioitava myös tuotteistaminen ja tuotteiden hinnoittelu tilaajaorganisaation sekä mahdolliset muut laskutustarpeet.

9.2 Muut vaikutukset organisaatiossa

Henkilöstö- ja ohjelmistovaikutusten lisäksi muutoksella on muitakin vaikutuksia. Onnistuessaan muutos tulee selkiyttämään organisaatorakennetta ja palveluyksiköiden välistä toimintaa laskutuksen suhteen. Keskeisessä tilaajaorganisaation saamassa informaatiossa ja aineistossa muutoksen ei tulisi näkyä millään lailla. Tästä syystä laskutuksen käyttöönotto ja vaihtuminen Logistiikkapalveluilta Katu- ja viheralueiden kunnossapitopalveluille tulee hoitaa moitteettomasti.

Aiemman koulutukseni ja työkokemukseni pohjalta ohjelmistosuunnittelijana voin todeta, että yksikään prosessimuutos tai ohjelmistoasennus ei onnistu

täysin ongelmitta. Riskit tässäkin tapauksessa ovat ilmeiset. Aikataulu käyttöönotolle on tiivis ja molempien edellä mainittujen palveluyksiköiden tulee tehdä rajatonta yhteistyötä projektin onnistumiseksi, varsinkin kun toisen laskutus on osin riippuvainen Logistiikkapalveluiden tuottamasta laskutuksesta ja sen palveluiden hinnoittelusta kuvien 6 ja 7 mukaisesti. Vaikka taustatyö onnistuisikin, täytyy käyttäjien käyttää ohjelmistoa myös prosessin mukaisesti sopimuksiin perustuen. Tästä syystä kirjaamiseen ja laskutukseen on välttämätöntä vähintään ohjelmiston käytön näkökulmasta henkilöstöä kouluttaa. Lähtökohtaisesti henkilöstön tulisi tietää laskentakohteet ja tuntea kaupungin talouden rakennetta, jotta kirjaaminen ja laskutus sekä ohjelmiston asetukset tulee tehdyksi vaaditulla tavalla. Prosessin vaiheittainen kuvaaminen kaupungin prosessikuvausjärjestelmään on käyttöönottovaiheessa tämän vuoksi tärkeää.

9.3 Mahdollisuudet ja riskit

Aiemmin todetusti uuden prosessin käyttöönotto ratkaisee keskeiset ongelmat talousseurannassa. Ratkaisun myötä mahdollistetaan töiden uudelleenorganisointi, jolla laskutus saadaan toimimaan joustavammin sekä oikeille tahoille vastuuta jakaen. Muutokset asettavat joka tapauksessa ehdottoman vaatimuksen virheettömälle tiedonkululle organisaation yksiköiden ja tehtävissä toimivien henkilöiden välillä. Niukoista resursseista huolimatta organisaatiossa palveluyksiköiden on kyettävä tukemaan toisiaan ja edesauttamaan prosessin ongelmatonta käyttöönottoa ja jatkokäyttöä. Mikäli tämä epäonnistuu, on riskinä, että koko prosessin uudistus kaatuu.

Uudistettava prosessi tuo merkittäviä hyötyjä onnistuessaan mutta epäonnistuessaan se aiheuttaisi talousseurantaan kaaoksen ja ongelmia tilaajan ja tuottajan välillä. Suurin riski epäonnistumiseen muodostuu ohjelmistoon tai talouteen liittyvästä liian vähäisestä tiedosta tai sen puutteellisesta hyödyntämisestä. Tässä riskikohdassa tulevat esiin budjettirakenteen ymmärtäminen ja hyödyntäminen sekä tuotteistaminen ja sen soveltaminen hinnoitteluun palveluyksiköissä. Toinen keskeinen myös edelliseen liittyvä riski on mahdollinen puutteellinen tiedonkulku. Mikään olennainen tieto ei saisi jäädä hiljaiseksi tai piilotetuksi tiedoksi, joka aiheuttaisi jälkikäteen havaittavia ongelmia tai vaatisi suuria muutoksia. Tällaisena näen esimerkiksi puutteellisiin tietoihin perustu-

van hinnoittelun, joka saattaa aiheuttaa palveluyksikön toiminnan taloudellisesti tappiolliseksi tai aiheuttaa tarkoituksen vastaista palvelujen ulkoistamista.

Yksi tärkeä osa prosessia on henkilöstön resursointi oikein. Tämä seikka tuli esille useissa palaverissa työn aikana mutta myös taloussihteereille Logistiikkapalveluiden kirjaamisohjelmaa ja töitä esiteltäessä syyskuussa (Ohjelmistosittely 2014). Mikäli prosessia yritetään hoitaa liian vähäisin resurssein, voi se yhdessä aiemmin kuvattujen riskien kanssa johtaa ongelmiin. Pahimmillaan epäonnistuminen uudistuksessa johtaisi organisaatiossa siihen, että epäselvässä tilanteessa yritettäisiin paluuta vanhoihin käytäntöihin. Tällöin koko prosessin uudistus olisi täysin epäonnistunut ja aiheuttaisi entistä vakavampaa työn keskittymistä ja kuormitusta tietyille henkilöille ja johtaisi organisaatiossa tarpeettomiin ristiriitatilanteisiin. Näitä tilanteita tulisi onnistuneen kokonaisuuden rakentamiseksi pyrkiä välttämään.

9.4 Jatkotoimet ja tutkimusmahdollisuudet

Työssä kuvattu uusi laskutusprosessi on päätetty ottaa käyttöön ja päätöksen pohjalta on ryhdytty valmisteleviin toimenpiteisiin. Kyseiset toimet ovat vielä kesken tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa. Tulen kuitenkin osallistumaan prosessin käyttöönottoon joulukuussa 2014 ja viemään sen käyttöä siitä eteenpäin ohjelmiston käyttöönoton ja asetusten ja mahdollisten käyttäjäkoulutusten muodossa.

Jatkotoimissa eri toimijoiden tulee ottaa huomioon luvussa 9 esitetyt riskit ja pyrkiä minimoimaan niiden esiintyminen. Tärkeimpänä keinona tässä näen avoimen viestinnän ja tietojen välittämisen toimijoiden kesken. Käytännön yhteistyö pitää toimia työntekijätasolla mutta myös eri yksiköiden vastuullisten johtajien pitää olla ajantasaisesti tietoisia siitä, miten prosessi toteutetaan ja miten sitä jatkossa hyödynnetään.

Prosessin uudistamisen onnistuminen kannattaa tulevaisuudessa mitata. Tässä voisi olla seuraavan tutkimustyön kohde, jossa päästäisiin käyttämään myös kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, joita tässä työssä ei rajauksen johdosta käytetty. Mahdollinen erillinen kehitystyön kohde lähitulevaisuudessa

näihin toimintoihin liittyen on myös tuotteistamisen kehittäminen ja sen pohjalta hinnoitteluun liittyvät toimet eri palveluyksiköissä laajemmin.

Uuden prosessin toimintaa kannattaa seurata ja kehittää riittävän pitkään ennen kuin etsitään jälleen täysin uusia ratkaisumalleja, jotta käytännön työhön saadaan jatkuvuutta ja sen kautta selkeyttä ja työrauhaa. Tällöin onnistumista voidaan arvioida kokonaisuutena ja etsiä tilanteeseen mahdollisesti vielä parempia ratkaisuja. Mielestäni etenkin budjetointirakenteen muutosta ja palveluyksiköiden käsittelemistä yhtenä kokonaisuutena kannattaisi jossain muodossa tulevaisuudessa harkita. Tämän työn osalta kyseiset vaihtoehdot haluttiin sulkea pois.

10 REFLEKTOINTI

10.1 Teorian käsittely

Työssä oli haasteellista löytää relevantti teoreettinen tietoperusta hyvin käytännönläheiselle ja tapauskohtaiselle prosessille, jota työssä käsitellään. En halunnut lähteä käsittelemään laskutusta yleisellä tasolla tai prosessina, joka ei liity tapaukseen tai toimeksiantajaan. Viitekehys ja käytäntö liittyivät kuitenkin voimakkaasti kuntatalouteen, liikelaitokseen ja toimeksiantajalla käytettävään tilaaja-tuottaja-malliin. Työ käsittelee laskutusprosessin aiheuttamia ongelmia budjetoinnissa. Tästä kokonaisuudesta oli löydettävissä hyvin perusteltua asiantuntijatietoa ja ammattikirjallisuutta, jota on lähteinä hyödynnetty.

Kuntatalous on suuri kokonaisuus, jossa liikelaitos ja sen budjetointi on oma kokonaisuutensa. Teoreettisen tietoperustan rajausta oli mielestäni keskeisintä, koska on perusteltua esittää vain työn kannalta oleellisia tietoja käytännön ratkaisujen tueksi. Nämä tiedot auttavat lukijaa myös ymmärtämään kokonaisuutta ja siksi esimerkiksi toimeksiantajan organisaatorakennetta on esitelty taustatiedoissa laajalti.

Mielestäni teorian valinta, rajausta ja käsittely onnistuivat työssäni hyvin, vaikka koin sen aluksi hankalana suhteessa muuhun työhön. Tässä työssä en lähtisi muuttamaan teorian esitystapaa ja rajausta, koska työssä kehitetään laskutusprosessia. Laajemmassa mittakaavassa liikelaitosta tulisi käsitellä myös teorian osalta kattavammin, sillä nyt siihen viitataan ainoastaan yhden asian-

tuntijaorganisaation eli Suomen Kuntaliiton ja sen käyttämien asiantuntijoiden kautta. Käsitelty teoria on tässä työssä riittävän kattava ja luotettava tavoitteisiin nähden mutta yleistykseen liikelaitosbudjetoinnista se ei riitä.

10.2 Menetelmien ja yleistettävyyden arviointi

Työhön valitut menetelmät sopivat hyvin. Organisaation koko, rakenne ja haluttu tietotarve huomioiden haastattelut ja keskustelut sekä palaverit olivat tehokkain tapa saada tarvittavaa tietoa tutkimuksen ja kehittämistyön tueksi. Useasti ne ovat myös ainoat soveltuvat tavat, sillä organisaation käytäntöjä ja tarpeita ei voi ulkopuolelta muutoin selvittää. Kaupunkien ja varsinkin niiden liikelaitosten sisäiset rakenteet ovat usein niin tapauskohtaisia että vertailevista tutkimusmenetelmistä muihin kaupunkeihin ei olisi ollut merkittävää hyötyä. Prosessianalyysia olisi mielestäni voinut käyttää tutkimusmenetelmänä ja työtehtävien ohella kehitin tovin blueprinting-esitystä, prosessista mutta totesin sen olevan tarkoitukseen liian raskas menetelmä. Tapauskohtaiset ongelmat, henkilöiden roolit prosessissa ja kehittämiskohteet saatiin joustavasti selville työssä käytetyin menetelmin.

Tutkimuksen tulosta tai tuotoksena syntynyttä laskutusprosessia ja sen käyttöä voi olla vaikea yleistää. Tämä johtuu siitä, että toimiakseen yleisesti, prosessi vaatii vastaavan organisaatorakenteen ja toimintamallin, jota ei täsmällisesti tässä muodossa välttämättä edes muilta kunnilta löydy. Jossain määrin tätä voidaan yleistää eri organisaatioyksiköiden väliseksi laskutusprosessiksi mutta varsinaista tilaaja-tuottaja-mallia tai liikelaitostoimintatapaa käyttää vain julkinen sektori eivätkä liikelaitoksetkaan ole eri kunnissa rakenteiltaan yhteneviä. Tutkimus ja sen tuloksena syntynyt toiminnallinen tuotos ovat täten vahvasti tapaukseen ja toimeksiantajaan sidottuja.

10.3 Onnistumisen arviointi ja johtopäätökset

Työssä onnistuttiin saamaan vastaukset niihin tutkimuskysymyksiin, joihin haluttiin. Tuloksena saatiin aikaiseksi uudistettu laskutusprosessi, jonka malli hyväksyttiin kaikkien toimijoiden osalta. Prosessin nähdään ratkaisevan keskeisimmät ongelmat, joita nykyinen prosessi ja käytännöt organisaatiossa aiheuttavat. Uudistettu prosessi ei välttämättä ole kaikkein suoraviivaisin ratkaisu mutta se on tilanteeseen sopiva kompromissi ja vaihtoehto, jonka kaikki osa-

puolet hyväksyvät tuottamaan tavoitellun ratkaisun. Opinnäytetyön osalta onnistumista voidaan pitää täten hyvänä.

Kokonaisvaltainen onnistuminen voidaan mitata vasta myöhemmin ja siihen vaikuttavia tekijöitä on käsitelty luvussa yhdeksän. Mikäli siinä kuvatut riskit otetaan huomioon ja muutokseen asennoidutaan oikein, voidaan prosessimuutos viedä käytännössäkin onnistuneesti läpi ja saavuttaa tavoiteltuja hyötyjä. Vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ja tulkintoja voidaan etsiä jatkossa organisaatorakenteen tai budjettirakenteen muutoksista. Kouvolassa vuonna 2009 tapahtuneen kuntien yhdistymisen ja nyttemmin taloudellisen tilanteen muodostaman säästöpaineen johdosta organisaatorakenne ja henkilöstö ovat olleet viime vuosina muutoinkin isojen muutosten kohteena, joten työssä katsottiin aiheelliseksi etsiä tilanteeseen sopivaa kompromissiratkaisua, joka ei mul-listaisi koko organisaatiota.

Tämä työ keskittyi pieneen osakokonaisuuteen ja sen ongelmien ratkomiseen. Työn tuotoksen avulla saavutettavat laskutusprosessin ja budjetoinnin ulkopuoliset havainnot ja hyödyt avaavat kuitenkin näkymiä kehityssuunnista muillakin osa-alueilla toiminnassa. Työtehtäviä ja vastuita tulee hajauttaa organisaatiossa liiallisen keskittämisen sijaan. Tähän liittyen kaikilla toimijoilla tulisi olla aikaa keskittyä omiin keskeisiksi määriteltyihin työtehtäviinsä ja heille pitäisi saada määrättyä sijaiset, jotka ovat kykeneviä työhön.

Laskutusprosessin oikaisun tiimoilta tulee jatkossa ottaa kriittiseen tarkasteluun toiminta- ja kustannustehokkuutta lisäävät tekijät. Lyhyellä aikavälillä siihen liittyvät tuotteistaminen ja hinnoittelu. Pitkällä aikavälillä on syytä tutkia myös kirjaus- ja informaatiotarkkuuden vaatimukset tilaaja-tuottaja-mallin palvelusopimuksissa ja etsiä toiminnan tehostamista yksinkertaistamisen kautta. Yksinkertaistamista voidaan edelleen tämän jälkeen hakea myös budjetointirakenteeseen ja organisaatorakenteeseen, mutta siihen voidaan lähteä vasta perustellun harkinnan tuloksena.

Työtä ja sen tuotosta voidaan pitää toimeksiantajaa hyödyttävänä ja onnistuneena. Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin ja kehittäminen on oikeilla toimilla saavutettavissa. Edellä mainittujen seikkojen perusteella on kuitenkin todettava, että työn tuotos ratkaisee vain yhden keskeisen osa-alueen ja sen proses-

sin käytännön toimet rajoitetuksi ajaksi. Se avaa samalla näkökulmia uusiin jatkokehitystarpeisiin ja muutoksiin, joita kaupunkiorganisaatiossa tarvitaan, jotta palveluvelvoitteet voidaan hoitaa kustannustehokkaasti.

Tämän työn perusteella muutettava prosessi jakaa ja selkeyttää toimintaa Aluepalveluiden palveluyksiköiden välillä. Prosessimuutoksen avulla saadaan käytännön toiminta vastaamaan nykyistä budjettirakennetta. Asetetut tavoitteet saavuttiin mutta käytännön toimintaan jää jatkokehittävää ja tehostamistarvetta, jotka riippuvat myös organisaation ulkopuolisista tekijöistä.

LÄHTEET

- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Horppu J., Kettunen, S., Perttula, J. & Sakki A. 2014a. Palaveri ja haastattelut 25.8.2014. Kouvola: Tekniikka- ja ympäristötalo.
- Horppu J., Kettunen, S., Perttula, J. & Sakki A. 2014b. Palaveri 30.9.2014. Kouvola: Tekniikka- ja ympäristötalo.
- Huuhtanen, P. & Tuomivaara, S. 2010. Tilaten ja tuottaen: kuntapalvelujen toimintatapaudistus. Helsinki: Työterveyslaitos & Työturvallisuuskeskus.
- Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kettunen, S. 2014a. Haastattelu 19.6.2014. Kouvola: Tekniikka- ja ympäristötalo.
- Kettunen, S. 2014b. Palaveri 4.9.2014. Kouvola: Tekniikka- ja ympäristötalo.
- Kettunen, S & Sakki, A. Kokous 5.11.2014. Kouvola: Tekniikka- ja ympäristötalo.
- Kiiskinen, S., Linkoaho A. & Santala R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Koshy, V. 2005. Action research for improving practice: a practical guide. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Kouvolan kaupungin organisaatio 2015. 2014. Kouvola: Kouvolan kaupungin intranet. Saatavissa: <https://kontti.kouvola.fi/index/hallintojastrategia/organisaatio.html.stx> [viitattu 12.10.2014].
- Kunnallinen liikelaitos. 2012. Suomen Kuntaliitto. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/liikelaitos> [viitattu 16.10.2014].
- Kuntalaki 17.3.1995/365. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1995/19950365?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kuntalaki> [viitattu 16.10.2014].
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön, Helsinki: Laatukeskus.
- Myllyntaus, O. 2011. Kunnan ja kuntayhtymän talousarvio ja -suunnitelma: Suositus. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Saatavissa: <http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/talousarviojasuunnitelmaa4.pdf> [viitattu 14.10.2014].
- Ohjelmistoesittely. 2014. TK-Matha-ohjelmiston esittely taloussihteereille 17.9.2014. Kouvola: Teknisen tuotannon liikelaitos.
- Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ovaska, T. Haastattelut kesäkuu-syyskuu 2014. Kouvola: Teknisen tuotannon liikelaitos.

Perttula, J. Haastattelu 8.7.2014. Kouvola: Teknisen tuotannon liikelaitos.

Sakki, A. Haastattelut kesäkuu-syyskuu 2014. Kouvola: Teknisen tuotannon liikelaitos.

Sakki, A. & Ovaska, T. 2014a. Työpaikkakokous 17.6.2014. Kouvola: Teknisen tuotannon liikelaitos.

Sakki, A. & Ovaska, T. 2014b. Palaveri 16.8.2014. Kouvola: Teknisen tuotannon liikelaitos.

Sopimus. 2012. Suomen Kuntaliitto. Saatavissa:
<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/tiltu/kasitteita/sopimus/Sivut/default.aspx> [viitattu 16.10.2014].

Taitoa Oy. 2014. Palaveri 29.10.2014. Kouvola.

Tilaaja-tuottaja -toimintatapa ja -malli. 2012. Suomen Kuntaliitto. Saatavissa:
<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/tiltu/kasitteita/tiltumalli/Sivut/default.aspx> [viitattu 16.10.2014].

Tuotteistaminen. 2012. Suomen Kuntaliitto. Saatavissa:
<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/tiltu/kasitteita/tuotteistaminen/Sivut/default.aspx> [viitattu 13.10.2014].

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yin, R. 2003. Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.